

永恒珍藏版

破山中贼易，破心中贼难

——明·王阳明

三分管人 七分做人



最卓有成效的管理之道

成就非凡领导力的第一法则

李伟◎著

THE MOST EFFECTIVE
LEADERSHIP WISDOM

现代企业中，往往“跟谁干”比“给谁干”更重要。带人要带心，要想成为成功的领导者，除非具备非凡的感召力，否则，很难赢得员工的信赖和忠诚。



全国百佳出版社
中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

永恒珍藏版

三分管人 七分做人^V

最卓有成效的管理之道

成就非凡领导力的第一法则



全国百佳出版社
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. 5: 最卓有成效的管理之道/李伟著.

北京: 中央编译出版社, 2011. 11

ISBN 978 - 7 - 5117 - 1077 - 2

I. 三… II. 李… III. 领导学—通俗读物

IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 216969 号

三分管人 七分做人 5: 最卓有成效的管理之道

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座 (100044)

电 话: (010) 52612345 (总编室) (010) 52612363 (编辑室)
(010) 66161011 (团购部) (010) 52612332 (网络营销部)
(010) 66130345 (发行部) (010) 66509618 (读者服务部)

h t t p: www.cctpbook.com

E - mail: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市汇鑫印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数: 300 千字

印 张: 19

版 次: 2012 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.80 元



前言

以身作则是最好的管理

——感召力比权力更为重要

《礼记·哀公问》中有这么一段对话：“公曰：‘敢问何谓政？’孔子对曰：‘政者，正也。君为正，则百姓从政矣。君之所为，百姓之所从也，君所不为，百姓何从？’”孔子在回答鲁哀公“什么是为政”这个问题时强调：为政就是正。君主端正自己，那么百姓就服从于政令了。君主怎么做，百姓就跟着怎么做，君主不做的，叫百姓怎么跟着做？管理者好比风，员工好比草，风向哪边吹，草就向哪边倒。所以，希望员工做到的，自己得首先做出个样子来，以身作则是最好的管理。

感召力，是在没有权力和金钱等利害关系下的一种影响力，是感化和召唤的力量。它是领导力量最为重要的特质，也是领导力的最高境界。它能够有效改变和影响员工的心理与行为，使团体达到思想与行为的相对一致，形成统一的群体目标与行动。一个管理者是否具有感召力，是领导有效性和事业成败的关键。

现代管理学之父彼得·德鲁克指出：“管理者的惟一定义是其后面有追随者。一些人是思想家，一些人是预言家，这些人都很重要，而且也很急需，但是，没有追随者，就不会有管理者。”可见，管理者与被管理者是既对立又统一的两个概念，管理者最重要的能力就是



感召被管理者。

有一群要去旅行探险的人，需要一个仆人，以便在他们的行程中为他们做饭、洗衣及处理其它一些琐碎的事情。

于是，他们拜访了一座修道院，询问是否可以帮他们找一个仆人。僧侣们为他们推荐了一个叫利奥的人，但是解释说，他只能与他们随行一段距离，然后就得返回修道院。

利奥为了照顾好他们，不仅为他们做一些琐碎的事情，还在他们犹豫、想退缩的时候，不断给他们以鼓励。所以，在利奥离开他们之前的一切行程都很顺利，能按照他们的原定计划去执行。

但在利奥离开之后，他们的士气逐渐衰减，群体逐渐分裂，最终他们的计划被迫取消。

他们中的一个人，在浪迹了很多年后，又来到利奥所在的修道院。他发现利奥并不是一个卑下的仆人，而是伟大的、受人尊敬的僧侣领导者。

一位德高望重的老首长，在总结领导者的威信是如何产生的时候说：“领导的威信三分靠权力，七分是靠正确的决策、处事公正、待人真诚、以身作则来实现的。”

我们过去常说：“榜样的力量是无穷的。”在革命战争中，我们军队的领导干部常说的一句话就是“跟我上”，身先士卒，冲锋陷阵。

美国著名成功学大师希尔博士有句名言：“真正的领导能力，来自于让人钦佩的人格。”

带人要带心，做一位成功的领导，除非具备相当程度的感召力，否则，很难赢得员工的信赖和忠心。一个人之所以心悦诚服地为他的领导或组织卖力工作、奋斗，绝大多数的原因，是因为领导者让人信服。



一位员工推崇他的领导说：“你和他在一起的每一分钟，你都能感受到他浑身散发出来的光和热。我之所以努力，是因为他身上有一股强大的力量深深地吸引了我。”

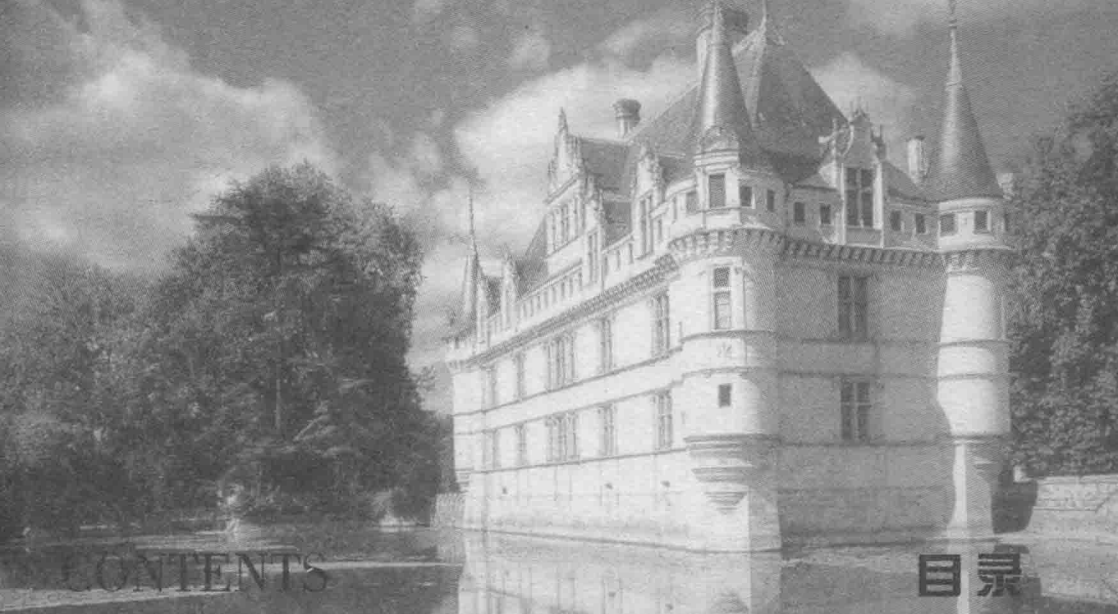
现代企业中，往往“跟谁干”比“给谁干”更重要。《26个策略留住核心员工》一书的作者乔丹·埃文斯分析说：

“高层管理者必须以身作则，倡导敬业精神和行为，例如，与员工探讨其职业发展规划，尊重他人亦不失尊严，以多种方式对作业业绩进行奖励等。同时还必须让各级管理者对员工不够敬业的现象负责。这意味着对那些成功的激励和挽留人才的管理者进行奖励并将其树立为学习榜样。”

“三分管人，七分做人”就是说，领导者仅仅有了权力地位、掌握了管理方法仍是不够的，还要从本身做起，修炼性格，培养影响力，大到为人处世，小到举止言谈——“管理尽在管理之外”，唯有做人做事成功者，才能彻底地征服人心，才能统领大局，管人管事才能游刃有余。

李伟

2011年11月于北京



上篇

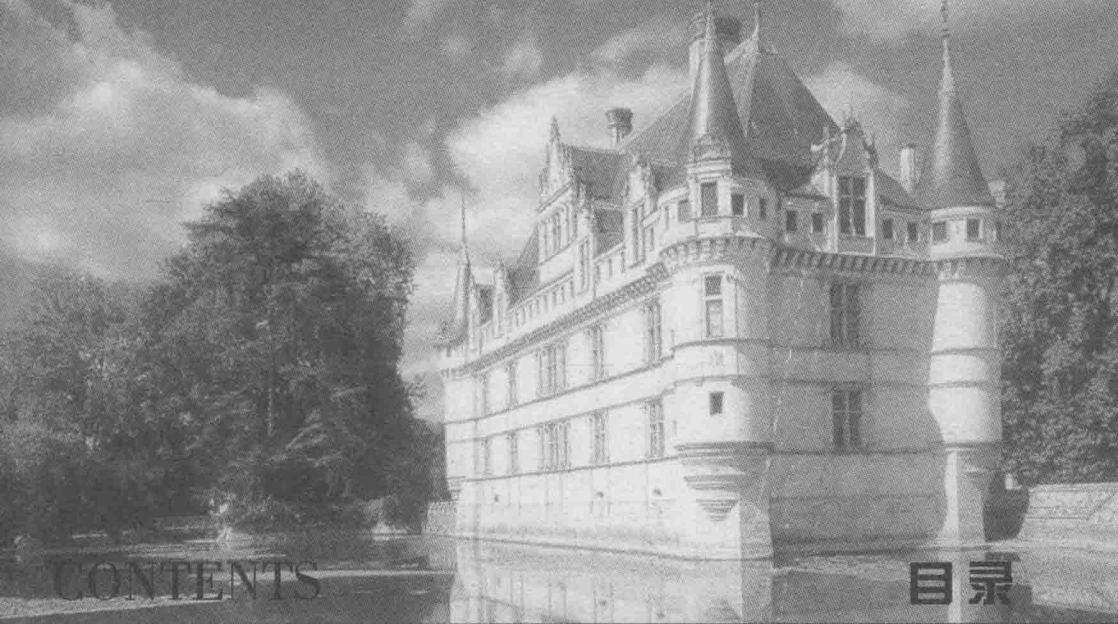
信义立而王，权谋立而败

- | | |
|------------------------|----------------------|
| 1. 厚待之下，必有忠勇/3 | 13. 领导者决策的“四步曲”/20 |
| 2. 宜将剩勇追穷寇/4 | 14. 防范下属越权的方法/22 |
| 3. 在人们厌烦你之前先行引退/6 | 15. 慎对上访者/24 |
| 4. 让试图偷懒的人没有好结局/7 | 16. 规矩越多，管理成本也就越高/25 |
| 5. 沽名钓誉要不得/9 | 17. 原则是绝对不可以逾越的/26 |
| 6. 做一个技术强人/10 | 18. 左右摇摆，难成大事/27 |
| 7. 不要一面点头称是，一面东张西望/11 | 19. 考试是选拔人才最好的办法/29 |
| 8. 做公司就是做人/12 | 20. 勿临渴掘井/31 |
| 9. 不可过分依赖权谋/14 | 21. 建立严格的接班人制度/32 |
| 10. 避免“开场声势大，收兵不鸣锣”/17 | 22. 若安天下，必须先正其身/34 |
| 11. 真正做到实事求是/18 | 23. 不能制定“能者多劳”的制度/35 |
| 12. 知耻者近乎勇/19 | 24. 不可下放的四种权力/36 |
| | 25. 善治人者能自治/37 |
| | 26. 权威不是“上帝”/38 |

27. “昏君”用“庸才”/40
28. 晓之以理，明之以义/41
29. 权力何来，又向何处用/43
30. 谨防资深人员兴风作浪，教坏年轻人/44
31. 领导者追求的五大误区/45
32. 财散则人聚，财聚则人散/49
33. 借别人的势，成自己的事/50
34. 君子一言，驷马难追/52
35. 切忌炫耀/53
36. 可以授权的十三种人/54
37. 一山难容二虎/58
38. 告诉每一位下属：忠诚就会得到奖励/59
39. 人情味要讲，原则性更要讲/60
40. 领导批评下属，事先最好打个招呼/60
41. 讲给他听，做给他看，叫他做做看/61
42. 检查工作前要做充分准备/62
43. 将部属的期待具体化/63
44. 要认清自我/64
45. 过于勤快的管理者，往往会陷入琐事的陷阱/65
46. 没事不找事，有事不怕事/66
47. 给好处要“不轻给、不滥给、不吝给”/67
48. 阴晴不定者，人皆避之/68
49. 难以实现的诺言比谣言更可怕/69
50. 到第一线去/70
51. 不停地刷新自己/72
52. 高尚的品格是一个好领导必备的素质/73
53. 时来运转，莫忘“难兄难弟”/74
54. 加班应提前通知/76
55. 做到明奖与暗奖相结合/77
56. 不可重用的六类人/78
57. 精神激励的核心，不外乎一个“信”字/79
58. 战士怕分散，干部怕集中/81

目录

CONTENTS



CONTENTS

目录

- | | |
|-----------------------|-----------------------------|
| 59. 惩罚不当会令人记恨/82 | 65. 尽量公平/89 |
| 60. 不怕黑李逵，就怕笑刘备/83 | 66. 不要把晋升当成一种奖励的方式/90 |
| 61. 下“雨”先刮“风”/84 | 67. 只有监督，工作才会加倍努力/92 |
| 62. 到位而不越位/86 | 68. 以情感人/94 |
| 63. 冗员：三个和尚没水喝/87 | 69. 真正理解团队的意义，才会懂得如何利用团队/96 |
| 64. 随时发现，随时批评，不要拖延/88 | |

中篇

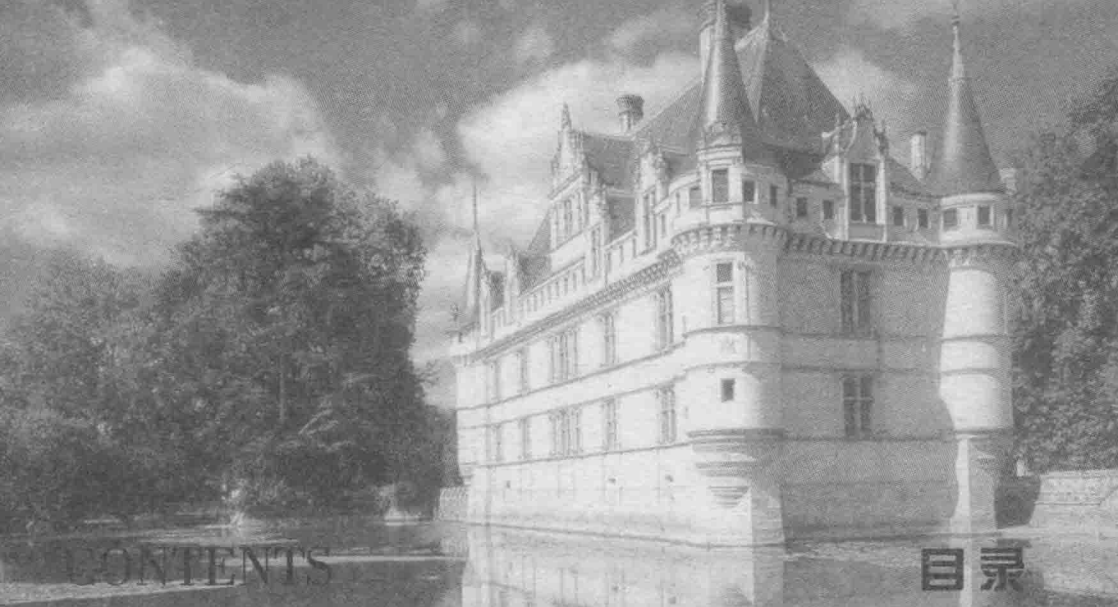
成大事者，唯“胸襟”二字

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 70. 不做求全心理者/101 | 77. 要学会真正地合作/109 |
| 71. 毛泽东说“杀降不祥，孟德不为”/102 | 78. 学会让自己适应下属/110 |
| 72. 提防突然客气起来的人/103 | 79. 胸襟广大，宜从“平淡”二字用功/112 |
| 73. 适时地崇拜一位英雄/104 | 80. 胆小的人绝不会成为领袖/114 |
| 74. 伟大的事业产生于伟大的信仰/105 | 81. 不做阴谋家/115 |
| 75. 别让自己过分情绪化/106 | 82. 把不愉快的事情“忘记”/117 |
| 76. 与成功者交往/108 | 83. 没有胆量，就没有产量/118 |

84. “权变之术”的三种表现/119
85. 敢用比自己强的人/121
86. 进行“艺术性的拖延”/122
87. 别刻意追求全胜/123
88. 命令无效，请教事成/124
89. 平衡互补的用人之道/125
90. 及时给你的组织“瘦身”/127
91. 有百折不回的精神，也要有壮士断腕的勇气/129
92. 战胜“马太效应”/130
93. 想办法引起对方发言/132
94. 不要让对方知道你有时间压力/134
95. 无论事业还是人生，必须有一个清晰的目标/135
96. 急则有失，怒则无智/137
97. 成功首先是心胸大，才与德尚在其次/138
98. 见可而进，知难而退/140
99. 言语要坚决，但胸怀要大度/142
100. 直来直去，有正义感/143
101. 不满不代表不忠/143
102. 领导者的高下，在于眼界与心胸/144
103. 要善于用人所长，更要巧于用人之短/147
104. 既当先生，又当学生/149
105. 先稳住危险人物/149
106. 如何打开闷葫芦/150
107. 骏马行千里，犁田不如牛/151
108. 领导者宽宏大量，人们就会乐于追随/152
109. 要耐得住寂寞/154
110. 改变自己惯用的方式/155
111. 战胜胆小，克服敏感/156
112. 找找上司值得你学习的地方/157
113. 对于工作出色者及时认可/159
114. 用下属最佳的智慧/160
115. 不掩盖自己的缺点/161
116. 经常进行“人才盘点”/162
117. 处处设防会损害人才的积极性/163

目录

CONTENTS



CONTENTS

目录

- | | |
|--------------------------------|-------------------------------------|
| 118. 偏爱“不正常”的人/164 | 126. 责任与权力成正比/173 |
| 119. 领导者要具有强健的体魄/165 | 127. 用人贵在精/175 |
| 120. 六分表扬，四分批评/166 | 128. 防止出现人才断层/177 |
| 121. 一个人的指挥能力是有限的/167 | 129. 左手往外推，右手向里拉/179 |
| 122. 大智若愚/169 | 130. 要有准备负债的勇气/180 |
| 123. 会议越多，说得越多，对事情越
无帮助/170 | 131. 智囊团的意见只能作为参考，决
策还需要自己来做/181 |
| 124. 十步之遥，必有俊杰/171 | 132. 对于危机处理，必须当机立断，
行动迅速/183 |
| 125. 水至清则无鱼，人至谨则无
智/172 | |

下 篇

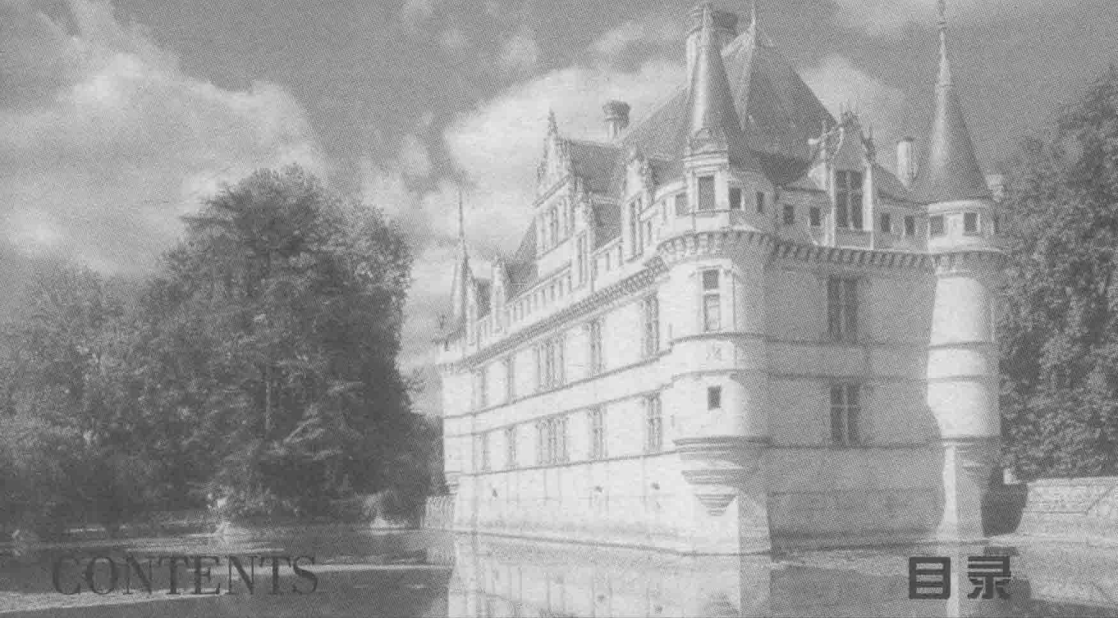
得人心者得天下

- | | |
|----------------------------|---------------------------------|
| 133. 与其喊破嗓子，不如做出样
子/187 | 137. 得罪一个顾客，你可能会失去一
群购买者/192 |
| 134. 远离薄情寡义者/188 | 138. 语言简洁，才能够语惊四座/194 |
| 135. 严师出高徒/189 | 139. 交谈时，看着对方的眼睛/195 |
| 136. “尽力而为”还远远不够/191 | 140. 唯有执行才会出结果/196 |

141. 镇静自若是成功者的必修课/198
142. 兵无常势，水无常形/200
143. “天地人”三才，人为贵/202
144. 把自己的决断变成集体的决策/204
145. “跟谁干”比“给谁干”更重要/205
146. 未能事人，焉能事鬼/206
147. 激励制度要与时俱进/209
148. 掌权三原则/210
149. 纠正下属越权的方法/212
150. 当断不断，反受其乱/214
151. 会议上，不要轻易批评他人的意见/214
152. 带人要带心/216
153. 先让人们熟悉你/218
154. 头衔胜过薪水/219
155. 好口才就是资本/221
156. 官兵一致，同舟共济/222
157. 赛马不相马/223
158. 给人以硬汉的形象/225
159. 不做李自成/227
160. 对身边的工作人员要慎重选择/229
161. 高高举起，轻轻放下/230
162. 善待性格耿直的下属/231
163. 准时开会，开短会/232
164. 不要被下属看穿你的意图/233
165. 搞好生意，而不是搞垮对手/234
166. 称赞上司，当面不如背后/235
167. 张扬个性的时候，要注意到别人的接受程度/236
168. 与下属建立良好的人际关系/237
169. 有了梧桐树，才能引来金凤凰/238
170. 打个嘴巴揉三揉/240
171. 得人心者，得天下；失人心者，失天下/241
172. 打虎亲兄弟，上阵父子兵/242
173. 防备恶人/243

目录

CONTENTS



- | | |
|---------------------------|------------------------------|
| 174. 管理是严肃的爱/243 | 188. 只有落后的干部，没有落后的群众/262 |
| 175. 既要会唱白脸，也要会唱红脸/245 | 189. 薪酬激励是把双刃剑/263 |
| 176. “打一巴掌”一定要打得响，打得绝/246 | 190. 奖励的内容必须明确/264 |
| 177. 谈笑有鸿儒，往来无白丁/248 | 191. 处事有条理/266 |
| 178. 法不容情/249 | 192. 得到下属的忠心，再大的投资也是“小本”/267 |
| 179. 推功揽过者，人皆敬之/250 | 193. 有法必依，执法必严/269 |
| 180. 宅心仁厚与聪明智慧并不冲突/252 | 194. 利用对方的“逆反心理”/270 |
| 181. 眼睛可以表达出人们的想法/254 | 195. 让下属了解企业愿景及战略/271 |
| 182. 关注“共同人”/255 | 196. 说话啰嗦，便会给人糊涂平庸的印象/272 |
| 183. 真正的领导者，会让大家都感觉舒服/256 | 197. 有两种迟到，要亲自过问/273 |
| 184. 表扬下属的内容要具体/258 | 198. 将赞美的话语放在私下/274 |
| 185. 不能“把粉全往一个人脸上擦”/259 | 199. 不能随意更改制度/274 |
| 186. 让对方完全出于自愿/260 | 200. 好东西总是来之不易/275 |
| 187. 敢于拿自己开玩笑/261 | 201. 让人们知道，你会给他们带来什么好处/276 |
| | 202. 别拿现单位和原单位比/277 |

- | | |
|---------------------------|--------------------------|
| 203. 性格要耿直，但方法要得当/278 | 208. 过问不揽权，支持不包办/282 |
| 204. “过滤”出正确的结论/279 | 209. 可以推辞工作，但不能耍滑头/283 |
| 205. 对于有背景的下属，首先肯定其地位/280 | 210. 谦和易处世，低调好做人/284 |
| 206. 能言善辩的人，往往使人尊敬/281 | 211. 为官精要，唯“忠恕”二字/285 |
| 207. 勿过分当众表扬/282 | 212. 与被辞退员工谈话，只谈事件本身/287 |

目录

CONTENTS



上篇

信义立而王，
权谋立而败





1. 厚待之下，必有忠勇

三菱集团号称日本“第一财阀”，企业至今已有 120 多年的历史。为保证员工后顾之忧，不为失业烦恼，三菱集团实行终身雇佣制。

三菱集团认为，既然是终身雇佣，就应一直照顾员工到死。这种厚恤退休员工的做法，使得在职员工感到十分安心。

厚待之下，必有忠诚。战后日本大企业或多或少都出现过一些劳资双方的争议，有的还特别激烈。但三菱集团却是例外，从 1945 年至今未发生一例大的劳资纠纷。

在美国，微软公司拥有雇员 27055 名，人均创收 535354 美元，80% 的员工拥有认股权。正是由于这样，在微软公司，更具有挑战性，也更吸引人。因此有评论说，在这里的人，无论精力、才干还是热情，都是从未见过的。

爱立信中国公司的薪酬制度有许多特色：

- ①来爱立信之前的工龄也算数。
- ②部分员工有股份。
- ③给员工发体育补助。
- ④工资围着市场转，奖金与业务目标“接轨”。
- ⑤爱立信没有降薪。

物质是最基本的东西，忠诚与勇敢都是建立在物质基础上的，如果离开物质去谈其它，那就是在缘木求鱼。无论是谁，薪水的多少都是是否被重用的一个标志。当年的韦尔奇也是如此。

1961 年，杰克·韦尔奇就以工程师的身份在 GE 公司工作了，年薪是 10500 美元。看他表现还不错，一年后他的第一位老板给他涨了 1000 美元。韦尔奇自我感觉也挺好。不久，韦尔奇发现他和办公室中