

随身珍藏版



医药学院 610 2 12016838

若安天下，必先正其身
——唐·李世民

三分管人 七分做人

IV

世界成功管理者的领导艺术

内圣而外王的修炼之法

李伟◎著

THE SUCCESS OF THE ART
OF MANAGERIAL LEADERSHIP

在中国，一个人往往不会因为极聪明就能成功，成功的领导者，更多的是因为人际关系、人格魅力形成的吸引力。如果你具备了这种能力，无论你现居何位，终将受到人们的尊敬。



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

随身珍藏版



医药学院 610 2 12016838

三分管人 七分做人^{IV}

世界成功管理者的领导艺术

内圣而外王的修炼之法

李伟◎著

THE SUCCESS OF THE ART
OF MANAGERIAL LEADERSHIP



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.4: 世界成功管理者的领导艺术/李伟著.
北京: 中央编译出版社, 2011.9

ISBN 978-7-5117-1003-1

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 187184 号

三分管人 七分做人4: 世界成功管理者的领导艺术

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: 20

版 次: 2011年11月第1版第1次印刷

定 价: 39.80元



前 言

领导能力的第一法则

——必须有心甘情愿的追随者

加里波第终生致力于意大利的统一运动，亲自指挥了许多战役，是意大利“建国三杰”之一。他的领导能力达到了一种惊人的程度，人们崇敬他，简直到了无可复加的地步——在罗马，他召集了40名志愿者去攻打一个坚固的城池，大家都清楚此去凶多吉少，然而，却有超过1000人应招。人们是如此渴望着服从加里波第的命令，跟随在他的左右，以至于把生死都置之度外。

如何成为一名成功的领导者？领导能力的第一项法则就回答了这个问题：即一个领导者要有心甘情愿的追随者。如果没有取得别人的支持，领导者也就成了无本之木、无源之水。

在所有的因素中，领导者都把取得追随者的支持，作为最基本的要素。一般的看法是，伟大与荣誉归于领导者，而追随者通常被认为是第二等级或低位的角色。在所有的历史变故中，如果你仔细分析了成功者的经验和失败者的教训就会发现，这是一个何等荒谬的想法！

1993年，杰拉尔德·利文和尼古拉斯两人都在竭尽全力争取泰姆沃纳公司的领导权，那是由史蒂夫·罗斯兼并了出版和电影制片公司而创立的公司。利文占了优势，因为他取得了罗斯和该公司董事会的积极支持。尼古拉斯是一个精干练达的总经理，他具有天资聪颖、兢兢业业和许多其他方面的优秀品质，但是，他不能取得泰姆沃纳公司关键人士的支持，使那些人与他保持一致。由此也可看出，赢得与保



持追随者是对领导者的基本要求。

任何一个人都不是磁铁，那么到底是什么东西使人们最终不由自主地进入他所领导的团体中来，且心甘情愿地听任他的指挥？通常来说，能做到这一点，要依靠一种出众的个性，即一种人格的魅力——用我们通俗的话来讲，就是会做人，懂得做人。

在中国，一个人不会因为非常聪明就能成功，一个人成功的首要条件也不是聪明，而是会做人、讲义气，有时甚至别的什么都不会，而仅仅会做人就能获得成功。所以，中国企业家要把眼光放长远，注重自身形象的树立和社会舆论的导向，三分管人，七分做人，而不是过于追求西方一切以刻板的数字来说话，企业与领导者才能“得道多助”，才能发展壮大、基业常青。

李伟

2011年6月于北京



CONTENTS

目录

上篇

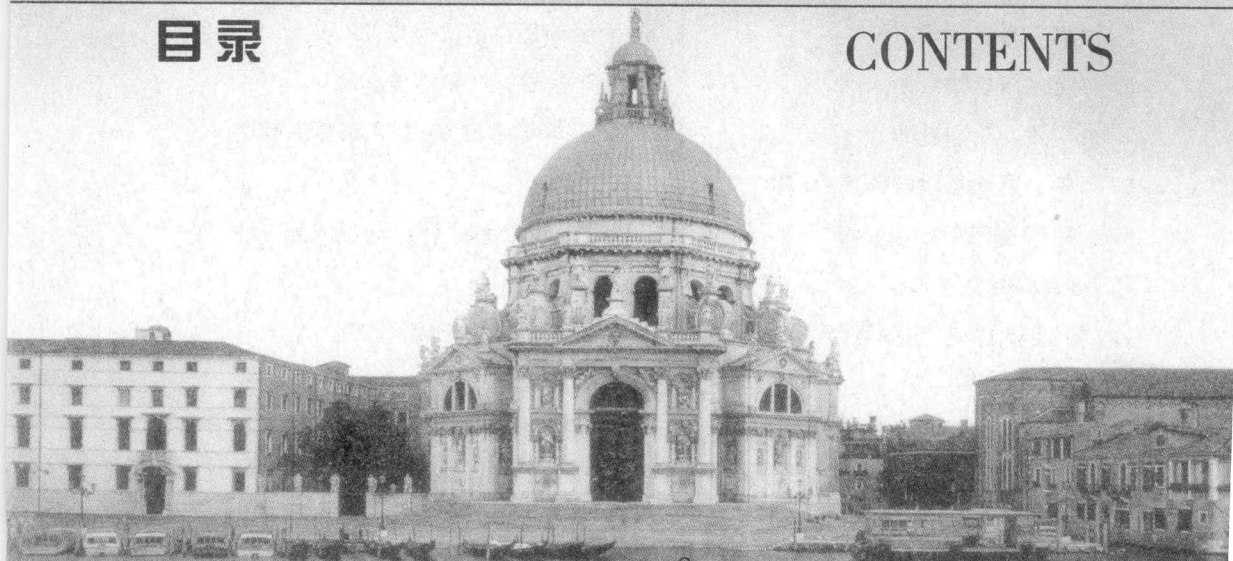
若安天下，必先正其身

1. 先“齐家”，后“治国”/3
2. 别轻易被人激怒/3
3. 自己管着点自己/4
4. 可以严于律己，不可严于律人/5
5. 不患寡而患不均/7
6. 停止把问题推给别人/8
7. 近则庸，疏则威/9
8. 不要有意无意地收回授权/10
9. 杜绝“旁观者效应”/11
10. 远离诚信危机/13
11. 知道哪些是“不需要知道的事情”/15
12. 要“看起来像个领袖”/16
13. 慎做性情中人/17
14. 意见和指示要分开/18
15. 领导者要有心甘情愿的追随者/19
16. 认真负责，才能站稳脚跟/20
17. 会做事，更要会做人/21
18. 学会调适自己的心理/22
19. 罚不失恩，严中有爱/23
20. 锋芒毕露会使你过早地卷入权力之争/24
21. “懒”得恰到好处，也会成为一种才能/25
22. 多听多看，少言慢语/27
23. 不可顽固地坚持前后一致/27
24. 有人说讨厌恭维、愿听批评，别信以为真/29

25. 算得太聪明了，反而赚不到钱/30
26. 许多伟大的领导者都是“独行侠”/31
27. 不能机械地依靠数字评估下属/32
28. 让他负责，就要给他权力/33
29. 运用金钱的力量/35
30. 战胜“成为领头者”的压力/36
31. 把自己隐藏于制度之后/37
32. 小心过于谦恭者/38
33. 无私者无畏/39
34. 给下属带来轻松和谐的气氛/40
35. 赞扬之后，不说“但是”/41
36. 适当地露些锋芒/42
37. 喜怒不形于色/43
38. 精神状况不佳时，判断力便会减弱/44
39. 不要急于做领跑者/46
40. 过度热情的背后往往是陷阱/47
41. 明确地下命令/48
42. 不能给上级“你有些奸诈”的感觉/49
43. 勿轻易“纵向兼职”/50
44. 心态决定势态/51
45. 微笑是最好的领导/52
46. 不妨扮出不屑一顾的姿态/52
47. 先开枪，再瞄准/53
48. 软中有硬，软硬兼施/55
49. 并不是所有的山头都一定要铲平/55
50. 任期过长也是弊病/57
51. 别将工作掺入过多的友谊/58
52. 仅仅提出建议，让别人得出结论/59
53. 多讲“礼”，少讲“理”/60
54. 建立你的人脉圈/61
55. 你可以批评，但不要贬损/62
56. 要平等，但不要平起平坐/63
57. 领导应付酒席，绝不能开怀畅饮/64
58. 要盘马弯弓，引而不发/65

目录

CONTENTS





CONTENTS

目录

- | | |
|-------------------------|--------------------------|
| 59. 要“王道”，不要“霸道” /66 | “肠很热”的形象 /76 |
| 60. 将军不敢骑白马，亡者不敢夜秉烛 /67 | 69. 虎气不足、猴气有余，成不了好领导 /78 |
| 61. 临危不乱：越紧张就越想不出办法 /68 | 70. 为自己制造一种神秘感 /79 |
| 62. 不能“牛不吃草强按头” /69 | 71. 没有永远的英雄 /80 |
| 63. 权力不等于威信 /70 | 72. 多向公司负责，少向下属负责 /81 |
| 64. 关键在于你的影响力有多大 /71 | 73. 要把握好身体语言的尺度 /82 |
| 65. 不要过早地卷入竞争之中 /73 | 74. 不能大搞“扶上马，不撒缰” /83 |
| 66. 切忌打击报复而不择手段 /74 | 75. 管人是管理之根本 /84 |
| 67. 认识自己最不容易 /75 | 76. 退让而不退步，失位而不失势 /85 |
| 68. 树立一个“虽然脾气不好，但心 | 77. 首先，控制住自己的情绪 /86 |

中篇

未雨绸缪，谋定而后动

- | | |
|----------------------|--------------------|
| 78. 不可预测是令人畏惧的武器 /89 | 81. 不要过早地确定接班人 /92 |
| 79. 慎搞“一朝天子一朝臣” /90 | 82. 可以看破，不能说破 /93 |
| 80. 让自己站在竞争者中间 /91 | 83. 不批评多数人 /93 |

- | | |
|-------------------------|-----------------------------|
| 84. 胁迫只是一种权宜之计/94 | 101. 不要随便道歉/114 |
| 85. 做新的决策时，不能墨守成规/95 | 102. 胡萝卜加大棒/115 |
| 86. 你的隐私可能成为他人攻击你的武器/96 | 103. 切勿站错队、上错车/116 |
| 87. 流言止于智者/98 | 104. 学会“搭便车”/117 |
| 88. 切勿忽视“小人物”/99 | 105. 识人要全，知人要细/118 |
| 89. 团队的力量是伟大的/100 | 106. 胜算不大时，不如转过身来/119 |
| 90. 解释，要点到为止/101 | 107. 如果说下属是狼的话，领导者就必须是虎/120 |
| 91. 解聘一旦决定，就要当机立断/102 | 108. 画饼也可充饥/121 |
| 92. 运用“间歇式”奖励/104 | 109. 福利只能渐渐增加，不能渐渐减少/123 |
| 93. 讲话要因人而异/105 | 110. 对“害群之马”明升暗降/124 |
| 94. 多想多看，少说少干/107 | 111. 要么根除，要么安抚，二者必选其一/126 |
| 95. 谨防“多重领导”/107 | 112. 警惕下属的“中国式”不满/127 |
| 96. 管人要懂心理学/108 | 113. 主动去适应上司的习惯/128 |
| 97. 高学历不等于高能力/109 | 114. 警惕对方漫不经心的语言/129 |
| 98. 与无数个青蛙接吻/111 | 115. 争取升职，不做短程冲刺/130 |
| 99. 不可“宁要奴才，不要人才”/112 | 116. 对待冥顽不化者，不必顾虑重重/130 |
| 100. 不要立刻说“不”/113 | |

目录

CONTENTS





CONTENTS

目录

117. 男女搭配，干活不累/131
118. 即时打破小圈子/132
119. 副职过多坏处多/134
120. 物不得其平则鸣/135
121. “孺子可教”胜过“老马识途”/136
122. 先入易为主，后来难居上/137
123. 懂得用利益打动对方/138
124. 当断不断，必留后患/139
125. 造就一批后备人才/141
126. 制定一套科学有效的选人方法/142
127. 转移抱怨者的注意力/143
128. 权力要做到收放自如/143
129. 老少掺用，人才互补/145
130. 洞悉下属“宁做鸡头，不做凤尾”的心理/146
131. 面对下属间的纠纷，先把事情冷冻起来/147
132. 委婉地暗示对方，自己知道他的错处或隐私/148
133. 人脉就是财脉/149
134. 实施“工资保密”制度/150
135. 组建自己的班底/151
136. 慎用不拘小节之人/152
137. 要明白下属究竟需要什么/153
138. 识才于未遇之时/154
139. 只有适应变化才能生存/155
140. 惩罚，要在自己能控制的局势之下/156
141. 给上级提建议，初为贵，再为滥，三为灾/157
142. 不当奖励的三方面缺点/158
143. 把恰当的工作分配给恰当的人/159
144. “功过相抵”要慎行/160
145. 成为组织中不可或缺的人/161
146. “没有任何借口”要缓行/162

- | | |
|----------------------------|-----------------------------|
| 147. 什么场合讲什么话/164 | 158. 要考虑到下属的能力，还要考虑到执行力/176 |
| 148. 放权是必要的，及时跟进是必须的/165 | 159. 学会“看天气”/178 |
| 149. 旁观者清，当局者迷/166 | 160. 提防下属“翅膀硬了”/178 |
| 150. 划分“大权”和“小权”/167 | 161. “秘书”是一个重要角色/179 |
| 151. 有些事情需要慢慢完成/168 | 162. 不要急于求回报/180 |
| 152. 把时间表安排得略微“不太现实”一些/170 | 163. 在对方疲劳时，向其施加压力/181 |
| 153. “360度绩效反馈”的优劣/171 | 164. 有补位意识/182 |
| 154. 配备“避马瘟”式人物/172 | 165. 做大事，须统观全局/184 |
| 155. 向前看/172 | 166. 使对方陷入与你一样无法全身而退的困境/185 |
| 156. 审时度势，急流勇退/174 | |
| 157. 既打又哄，恩威并举/175 | |

下篇

上之所行，下之所效

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| 167. 关心下属，更要关心家属/189 | 170. “跟我冲”而不是“给我冲”/191 |
| 168. 不轻易将朋友委以重任/190 | 171. 让员工只为自己的责任“埋单”/193 |
| 169. 不要助长告密的风气/190 | |

目录

CONTENTS





CONTENTS

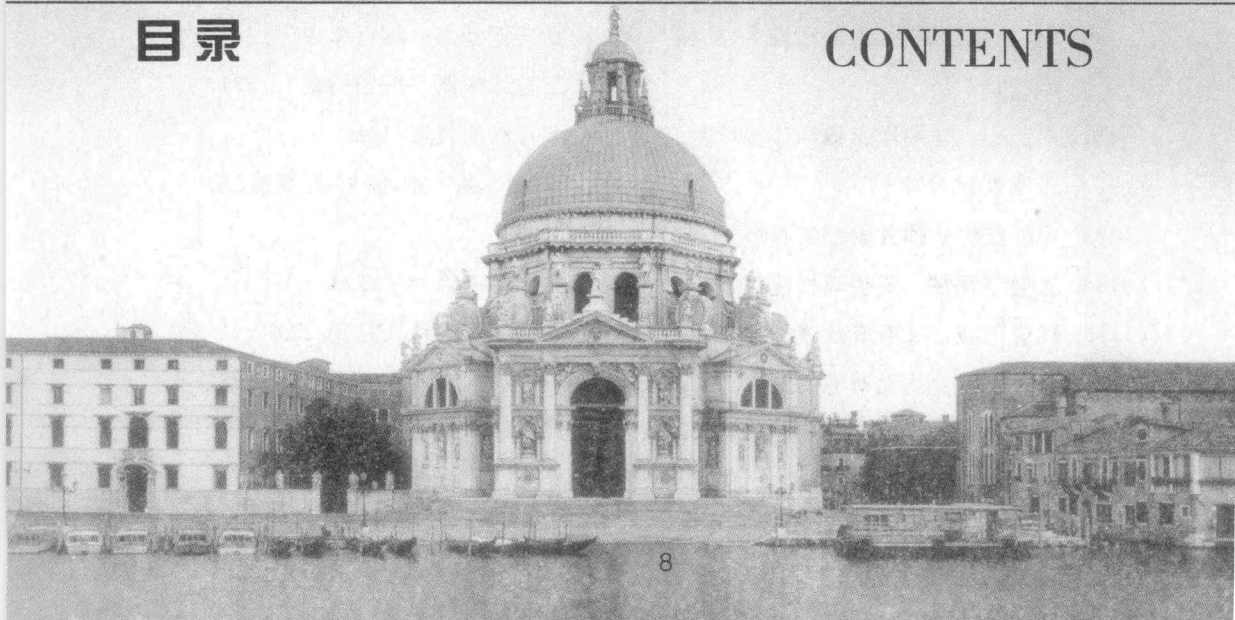
目录

172. 一切行动听指挥/194
173. 人才各有所宜/195
174. 彻底改变“没事找事”的状态/196
175. 选择那些与你不同的人/197
176. 艰难时，有个好心态/198
177. 要知心腹事，且听背后言/199
178. 要因事设人，不要因人设事/200
179. 避免“奴化式”企业文化/201
180. “武大郎开店”式的思想害人害己/203
181. 对杰出人才要做出适当让步/204
182. 带责授权/205
183. 不要往自己的井里吐痰/206
184. 直觉与理性，要相辅相成/207
185. 既要忠诚，又要有业绩/209
186. 让员工感觉到你对他的关心/210
187. 克服“轻上傲上”的性格/210
188. 更要看重败军之将/212
189. 授权后要保持一段时间的稳定/213
190. 头衔具有特殊的功效/214
191. 至少也要做到相对的公平/215
192. 留意下属的情绪变化，了解部门的派系斗争/216
193. 杀一可以做百/217
194. 任用比自己高明的人/218
195. “修路”理论/219
196. 表扬一下就那么难吗/220
197. 员工与工作要“门当户对”/221
198. 找准自己的位置/222
199. “暗示”是一种良好的管理方法/223
200. 始终保持神采奕奕/224
201. 认错并不等于承认愚蠢/225
202. 政策要让人爱，法规要让人怕/226
203. 站在门口，目送客人离开/227

204. 忠诚胜于能力/227
205. 领导之间，轻易不要吵吵闹闹/228
206. “多中心”与“无中心”都是人才组合的大忌/229
207. 培养下属灵活处事的能力/230
208. 家丑不可外扬/231
209. 把工作趣味化/232
210. 不把人固定在一个岗位上/233
211. 时常把下属推到风口浪尖/234
212. 不要动不动就把压力讲给下属听/235
213. 对下属具体、区别地对待/237
214. 工作时努力工作，放松时尽情放松/238
215. 自我参照效应/239
216. 杜绝“人人都坐‘铁交椅’，个个都端‘铁饭碗’”/240
217. 宁说玄的，不说闲的/241
218. 有爱才之心，更要有容才之量/242
219. 同级领导要树立起全局意识/243
220. 定期进行各种文体活动/244
221. 真正做到集思广益/245
222. 金钱不是万能的，没有金钱是万万不能的/246
223. 遏制恶性竞争/247
224. 下属为什么爱“随大流”/248
225. 识别“潜人才”四步法/249
226. 用B级人干A级事/250
227. 不要总提及自己曾经给人的恩惠/251
228. 不要穿得过于名贵/253
229. 当你变得更有权时，要让下属感到他们也在上升/254
230. 迅速地做出决定/255
231. “一人领导”的优劣/256
232. 承担起失败的责任/257
233. 红花还得绿叶配/258
234. 巧妙地对上司施加影响/259

目录

CONTENTS





CONTENTS

目录

235. 效率高的人士，只做正确的事/261
236. 遇到困难，首先要想的是同舟共济/262
237. 让上司有成就感/263
238. 热烈欢迎，也要热烈欢送/264
239. 不要替上司做决定/265
240. 经营上， $100 - 1 = 0$ /266
241. 非零和博弈/267
242. 公司不是交友俱乐部/268
243. 警惕个人感情影响你评估下属/269
244. 打破“中国式人才”的怪圈/270
245. 要说得动听，更要干得漂亮/271
246. 尝试着多与上司沟通/272
247. 自谦则人必服，自夸则人必疑/273
248. 对待落难的下属，尽可能助一臂之力/273
249. 即时地消除上级的妒意/274
250. 用人不疑，疑人也要用/276
251. “事必躬亲”不是美德/277
252. 决不要给上司讲大道理/278
253. 让鞋子去适应脚/279
254. 好人做到底/280
255. 不求有功，但求无过/281
256. 给对方以特殊的声誉/282
257. 宽严相济/283
258. 勿随意乱点头，或乱摇头/284
259. 良弓难张，良马难乘/285
260. 实干兴邦，空谈误国/287
261. 没有绝对的诚实/288

上篇

若安天下，必先正其身





1. 先“齐家”，后“治国”

大凡为官者，都是以自身优于其他人的素质登上领导岗位的，这种素质既包括领导他人的能力，也包括德与才以及“齐家”的能力。任何一个方面的欠缺，都不能构成人们所期待的完整的权威形象。

应当看到，与领导相处是个非常复杂的人际互动过程。下级是否乐意接受领导的管理，接受到多大程度，不仅与领导的地位权力有关，也与领导的综合素质能否产生良好的威望有关。如果领导的家庭成员的行为，以及家庭的稳定程度达不到社会对他的期待，那么人们便会认为这主要是领导的责任——连自己的家人都管不好，怎么能领导别人？其御人的能力在下级心目中便会大打折扣。

西方人一般不打听别人的私生活，但他们对政府高官的家庭情况却毫不客气地予以曝光。他们认为各级官员的一切生活琐事都应是透明的，只有这样，民众才能放心地把权力交给他。

《大学》中有句话说：“其家不可教，而能教人者，无之。”意思是说，不善治家的人是做不好领导工作的，这话同样适用于公司和企业中的老板、经理们。因为，家庭生活是否安定直接影响到他的身心健康、工作情绪以及他在下属心目中的形象。



领导者做人智慧：

连自己的家人都管不好，怎么能领导别人？

2. 别轻易被人激怒

当我们情绪极度不好时，就容易说错话、做错事，甚至会做出—

