

成就卓越领导者的黄金法则 | 崔雪梅◎编著

三分管人 七分做人



北京联合出版公司

013924853

C933
280

三分管人 七分做人

崔雪梅 编著



北京联合出版公司



北航

C1633144

C933
280

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人 七分做人 / 崔雪梅编著. —北京: 北京联合出版公司, 2013.1
ISBN 978-7-5502-1230-5

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 (2012) 第287418号

三分管人 七分做人

编 著: 崔雪梅
责任编辑: 王 巍
封面设计: ●异一设计
版式设计: 李艾红
责任校对: 朱立春
美术编辑: 潘 松

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京鹏润伟业印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数: 560 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 30 印张

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

ISBN: 978-7-5502-1230-5

定价: 29.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与本公司图书销售中心联系调换。电话: 010-58815821



作为一个组织的领导者，拥有着一种特殊的资源：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，更别说长期追随了；而一个无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。

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领全局的帅才。“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”、“人尽其才则百事兴”、“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”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。



第一章 治国者，先修其身

良好的气质本身就是一种领导力量	1
在自我批评中进步	2
反省任何过失，先从自身开始	3
认错从上级开始，表功从下级启动	4
不能做以私害公的糊涂事	5
不要随便显露你的情绪	6
情绪不稳定，则管理不稳定	7
守静致虚，不轻率决策	8
胸怀宽度决定事业高度	10
尊重下属，方能赢得下属的尊重	11
修己才能安人	12
君子谋道不谋食	15
“九思”是一门必修课	16
领导要为下属的过错承担责任	18
凡事苛刻是大忌	19
诚信是一笔无形的财富	20
让目标激励自己前行	21
正直助人成功	22
整洁得体的服装能够显示你的风度和自信	24
讲究风度美	25

正确运用韬晦策略	27
忍一时之气换来有利的局势	28
能忍小失，才会有大得	30
自信使人无坚不摧	31
坚韧是成功的基石	32
热忱可以滴水穿石	32
保持清醒，学会自控	33
正视失败才可以战胜自我	34

第二章 人尽其才则百事兴

资产只是一个数字，人才才是真正的财富	35
不要为声誉所惑	36
用最高的位置把最有本事的人留下来	36
注意那些口碑极好的普通人	37
在赛马中相马	38
从众多人才中选用自己最需要的	39
善于在市井之中寻找奇才	40
缺点不是弱点	42
把被别人踢出去的人“请”进公司	43
合适的人才能挽救企业	44
找准公司发动机，然后提供舞台	45
任人唯贤不唯亲	46
用人才不用庸才	47
不用“聪明人”	48
人才是事业的基石	49
信誉是衡量人才的首要标准	50
合适比优秀更重要	51
引进人才要注意“安全着陆”	51
在竞争中发掘人才	53

抛弃“优秀的人一进来就优秀”的想法	54
掌控那些能力比你强的下属	55
重视每一个人才	56
粘住你的核心人才	57
学会“识才”和“量才”	58
集属下之长，补自己之短	59
一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑	60
用人须避开无中心与多中心	60
宁用愚人，不用小人	61
用合适的人，做合适的事	62
任人有道：“招财童子”与“拼命三郎”各司其职	63
物尽其用，人尽其才	64
优秀与否，要看放置的位子	64
创造价值的能力是最重要的胜任指标	66
既能善用人之长，又要善用人之短	66
善于用比自己更优秀的人	67
用好企业中的“二流人才”	68
为人才选好“座位”	69
高薪能激发员工的工作热情	70
优秀的人才是事业成功的关键	71
因人设事也是一条用人之道	72
用贤何惧亲	73
发掘有潜力的员工	74
以人为本，留住那些杰出的人才	74
人岗不匹配是人才资源的浪费	75

第三章 无威难驭下

时刻让人知道你是“有身份”的人	77
轻易道歉，不见得是好事	78



要有鲜明的立场，不可迁就大多数	79
把自己的话留在后面	80
先“处其位”，而后才可能“谋其政”	81
不能以假象立真威	81
成为端起猎枪的猎手	83
谨言慎行，说一不二	84
小事也要严格要求	85
与下属保持适当距离	86
带头做出业绩，权威水到渠成	86
无私才能扬威	87
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	91
利用情感树威信	92
浇树要浇根，带人要带心	93
积极挖掘下属的闪光点	94
让自己保持“竞技状态”	95
没有翘起尾巴的老虎	96
注重自己的仪表有助于树立威信	97
当众责罚可以有效树威信	98
关键问题要抓准	99
严格是为了让他进步	100
罚得人心服口服	101
杀鸡吓猴，震慑人心	102
话里有话显身份	103
有权威才会有服从	104
建立“权威的脉络”	105
有所为才能建立威信	107
冷面掌权，铁腕立威	108
赏罚分明，方显公平	109

触犯众怒的业务骨干也只好请他“下课”	110
坚决扼制“权臣”的影响力	112
强迫越轨者出局	114
坚决抛弃法不责众的思维定式	116
惩罚到位：稳、准、狠	117
对犯错的员工采取必要惩罚	119

第四章 其身正，不令而行

先完善自己，管好自己才能带好队伍	121
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”	122
管出“雷锋”，自己先当“雷锋”	123
会吃亏的领导最能占便宜	125
一定要身先士卒	126
适当时候要“御驾亲征”	127
做任何事情都要用心	128
管理是一种让员工自愿跟从的能力	129
不懂不是错，不懂装懂才是错	131
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴	132
解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”	133
成功的领导不做领袖做榜样	134
非权力影响力激发最佳管理效能	135
绝不可严于律人，宽以待己	136
身教胜过千言万语	138
管理有成效，要做领跑的狮子	139
有私心正常，做到不利用私心不寻常	140
自律才能管理好他人	141
以身作则，激起下属工作热情	143
下属的好心情，由你来决定	144
站着命令，不如干着指挥	145

以理服人，树立个人威望	146
赢得人心，仁义比金钱更有效	148
勇于承担责任，不揽功，不诿过	149
要勇于向下属说声“对不起”	150
把幽默当“礼物”送给下属	152
用你的微笑魔力征服下属	153
自己分内的事不能让下属去做	155

第五章 上下同欲者胜

要能把握“到位感”	157
互相搭台，才能共同起跳	158
欣赏别人也要懂得技巧	159
让部下产生“自己人”意识	160
以别人的心甘情愿为前提	161
和谐管理绝不是讨好员工	162
被下属爱戴是卓有成效管理的开始	163
懂得互利才能留住人	164
柔性管理凝聚人心	166
人文关怀不可缺乏	167
用情感抓住下属“骚动的心”	168
学会用行动感动员工	169
让员工把公司当作家	170
如果你很快乐，就与员工分享	170
不要担心员工挑岗位	172
真诚感动一切	173
学会抓住员工的心	174
与员工分享管理	174
关心员工就像关心自己的家人	175
做为员工服务的领导者	176

荣耀面前，团队分享，团伙独享	178
“笼络”下属的技巧	179
容才留才，防止“跳槽”	180
让下属利益与公司利益紧密相关	183
同舟共济，患难见真情	185
同下属共享荣誉	186
努力营造员工的归属感	187
关心下属的家人	188
帮下属确定工作目标	189
引导下属奔向共同目的	190

第六章 我无为而民自化

管头管脚，但不要从头管到脚	192
不要把自己变成下属的尾巴	193
不可迷恋冰冷的上下级关系	194
把表面的风光让给别人，把沉甸甸的利益留给自己	195
好的领导者如空气	196
别让员工因你的责备而如坐针毡	197
责备并不是最好的教育方式	198
让下属成为英雄是你的荣耀	199
聪明而懒惰的人往往是卓有成效的管人者	199
因势利导才能激发出下属的潜能	200
管人不如管心	201
三个臭皮匠赛过一个诸葛亮	202
最好的管理是没有管理	203
让员工实现自我管理	204
独断专行是领导者的大忌	205
在管理中实现“无为而治”	206
管理上切忌个人英雄主义	207

放下架子才能指挥别人	207
让下属参与管理工作	208
对待员工宜宽不宜严	209
好员工不是管出来的，而是赞出来的	210

第七章 圣人执要，四方来效

只需下达目标，不必布置细节	212
大权独揽，小权分散	213
授权应避免“功能过剩”	214
妨碍下属就是妨碍自己	215
多大的权力就有多大的责任	216
让下属明确各自的任务	217
放位放权，不要干预下属工作	218
将责任转移给实际负责人	219
授权之后，仍应监督	220
既要授权，更要控权	221
监督监控要到位	222
放权不是放任自流	223
用而有度，授中有控	224
授权如同放风筝	224
政策制定要集权，执行可授权	225
战略上集权，管理上授权	226
有效的领导力来自充分授权	227
放权有利于开发员工潜能	229
把任务授权给合适的人	230
放权给最合适的人	231
信任是关键	232
没有能不能，只有愿不愿	233
不要给“逆向授权”可乘之机	234

给下属更多的决策权和责任235

第八章 沟通要行之有术

理解“上情”，理顺“下情”236

既要雅的，也要俗的237

既要明言，也要暗示238

要放下架子，待人真诚239

使意见在不同类型的成员之间畅通无阻239

要善于听，还要善于想240

不但要“言者无罪”，更要“言者有功”241

下属的建议你可以不喜欢，但不能不倾听241

笨人做工，聪明人做沟通243

管理其实就是一个沟通的过程244

从每天听取一条不同意见做起246

样样工作离不开沟通247

最好的备忘录只有一页248

建立内部沟通系统249

沟通三种：上行、下行与平行250

沟通方法不拘一格251

团体沟通：会议 VS 书面252

沟通就是要光明磊落253

没有任何一个想法不值得一听253

群策群力，沟通无边界254

沟通自下而上255

在没有出现不同意见前，不作任何决策256

从身体语言中捕捉沟通信息256

上下级沟通要讲“礼”259

掌握成功演讲的“魔术公式”261

掌握控场技巧262

让对方多开口	263
从相同的观点说起	265
坚定地说出你的观点	265
正确处理下属的抱怨	267
化解沟通中的人际障碍	269
批评下属要学会“看人下菜碟”	270

第九章 不明察不能烛私

整肃下属先要严格考核	273
与成果相比，新进人员的努力过程更重要	274
与其精明，不如高明	275
充分利用下属纠纷的机会来考核他们	275
以明确态度纠正下属的错误	276
原则问题上不能做墙头草	277
善用“以下制下”之法	278
奖与罚都应以业绩考评为依据	279
绩效考核要服务于员工的成长	279
让绩效考核不再冷冰冰	280
正确看待下属没有完成任务的情况	281
强化纪律，赏罚分明	282
考核的基本原则是科学	283
无论赏罚都要做到有理有据	285
人性化考察消除员工恐惧	285
工作态度一定要纳入考核	287
尽量做到：多奖励，少惩罚	288
“从重”、“从轻”都不应该发生	290
绩效考核七部曲	292
对关键人物要用“无功即过”原则	295
把利益与效益挂钩	297

第十章 去山中贼易，去心中贼难

处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类	299
公正比公平重要	300
用全局观化解一切矛盾和分歧	301
求同存异，有矛盾及时协调	303
拉旗挡箭，重大矛盾必须转移	304
抓住重点，利用矛盾带动工作	305
像谋略大师一样权衡上下左右	306
尽可能与反对者找到共同点	308
唱完“黑脸”再唱“红脸”	309
提升团队效率从遏制扯皮开始	310
妥善处理冲突，转化为提升团队凝聚力的契机	311
管理的唯一使命是促进和谐	313
工作氛围也可转化为生产力	314
做足细节，让员工心情愉悦	315
将爱与宽容揉入团队建设	316
无论以何种方式离开，你都要感谢员工	317
解决团队冲突	318
群体冲突解决之道	320
化解部门之间的冲突	321
巧妙化解与上级的冲突	322
下属成员间冲突的解决方案	324
将冲突消灭在萌芽状态	325
撇开私人感情	327
巧用幽默化解冲突	328
冷静处理对己不利的谣言	329
失言之后巧解围	330
让有矛盾的下属和谐相处	332
处理矛盾冲突的技巧	333

处理矛盾冲突的五大方法	334
解决矛盾冲突的基本原则	336
无论下属怎样议论你，都要保持平常心	337
正确处理下属打“小报告”	338
对下属和周围的人主动示好	340
勇敢面对下属的正面攻击	341
严肃对待下属扰乱秩序	342
平等看待下属，一碗水端平	343

第十一章 得人心之道，莫过于利人

避免开“空头支票”	345
适时奖励，以物质刺激人心	346
挖掘每个人的优点并加以赞赏	347
高明的激励“惠而不费”	349
让3个人做5个人的事，领4个人的薪水	350
求全责备是激励的大忌	350
最有效的激励法则：及时适度	351
给员工高薪时，企业成本最低	353
压力与奖励，两手都要抓	355
奖励领先者，刺激追随者，淘汰平庸者	357
满足并稍高于员工的期待	359
多数员工多数时候，需要以薪换心	360
激励一定是立体式多维度流动式的	362
攻心的实质在于让其感受到“与众不同”	363
员工就是家庭中不可缺少的一分子	364
公开、透明，才能被认同	366
赏罚并用，激发潜能	367
忠诚需要基本保障	370
多种激励方式整合运用	371