



自我提高教程



ZWTGJC

通俗
管理
经典

李伟◎著

正人正己，管人管心，要求别人做的，你先做到；希望别人不做的，你先远离。

管人先管己 带人先带心

成就优秀领导者 ④ 黄金法则



*The Golden Rule Of Achievement
Outstanding Leader*



管理上的难题，其根源在领导者本身，“己所不欲，勿施于人”，唯有得到下属认可的领导者，才可能吸引着下属们无怨无悔地追随。



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

自我提高教程

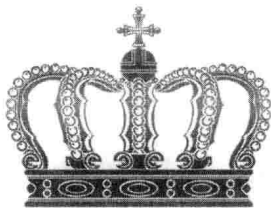
27

李 伟◎著

经 典

管人先管己 带人先带心

成就优秀领导者的①黄金法则



管理上的难题，其根源在领导者本身，“己所不欲，勿施于人”，唯有得到下属认可的领导者，才可能吸引着下属们无怨无悔地追随。



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目 (CIP) 数据

管人先管己 带人先带心：成就优秀领导者的黄金法则 / 李伟著. —北京：

中央编译出版社，2015.3

ISBN 978-7-5117-2435-9

I. ①管… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 301829 号

管人先管己 带人先带心：成就优秀领导者的黄金法则

出 版 人：刘明清

出版统筹：董 巍

责任编辑：曲建文

责任印制：尹 珺

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) 52612316 (发行部) (010) 52612315 (网络销售)
(010) 52612346 (馆配部) (010) 66509618 (读者服务部)

传 真：(010) 66515838

经 销：全国新华书店

印 刷：三河市鑫利来印装有限公司

开 本：710 毫米 × 1000 毫米 1/16

字 数：300 千字

印 张：19.5

版 次：2015 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.80 元

网 址：www.cctphome.com 邮 箱：cctp@cctphome.com

新浪微博：@中央编译出版社 微 信：中央编译出版社 (ID: cctphome)

淘宝网店：编译出版社书店 (<http://shop108367160.taobao.com/>)

本社常年法律顾问：北京市吴栾赵阁律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题，本社负责调换。电话：010-66509618

The Golden Rule Of Achievement
Outstanding Leader

正人正己，管人管心，要求别人做的，你先做到；希望别人不做的，你先远离。



成就优秀领导者的黄金法则

一提到“管理”二字，人们会马上想到高高在上的权力，前呼后拥的场面——如果被问起领导者应该具备的能力，大部分人就会想到高超的管理方法、巧妙的用人手段，认为只要有了领导地位，就等于有了权力，就能实施领导职能，下属就得唯命是从。

其实不然，千百年来，为什么有那么多封建统治者们，拥有至高无上的权力和强大的智囊团，却敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们不得人心，不得人心的权力，充其量不过是一种淫威。滥施淫威的结果，不可能让人们甘心折服，只会让自己的地位不稳。

清朝康熙皇帝在告诫雍正时曾说：“江山之固，在德不在险。”下属无法信任那些品格有明显瑕疵的领导，更不会长久追随这样的领导。没有下属和你一起打拼，就算你有全世界最伟大的理想和最完美的计划，也是孤掌难鸣。

《水浒传》中，梁山泊在宋江的治理下兴旺发达。一百零八位兄弟大碗喝酒、大块吃肉，过得好不快活。要说那梁山上个个是好汉，个个都能

独当一面，怎么却都愿意听从一个貌不惊人、手无缚鸡之力的宋江指挥呢？

读后就不难发现，宋江治理梁山靠两个手段：一是身为管理者的宋江，对兄弟们开诚布公，每当有收获了，总是首先安排论功行赏。整个《水浒传》看下来，没有一处说宋江瞒着兄弟中饱私囊的；二是深得人心，每当哪个要入伙，不管有无名望，他都要亲自迎接，好言相慰。

曾国藩曾经说过：“驭将之道，最贵推诚，不贵权术。”解决管理上的难题，其根源在领导者本身，管人先管己，带人先带心，唯有得到下属认可的领导者，才可能吸引下属们无怨无悔地追随。

如今，管理界异口同声发出“停止管理，学会领导”的声音，就是要我们每一位领导者杜绝西方一切以刻板的数字来说话、一味强调高超的管理方法，要以身作则，要求别人做到的，你先做到；希望别人不做的，你要先远离——“己所不欲，勿施于人”，企业与领导者才能“得道多助”，才能发展壮大、基业常青。

李伟

2015年1月于北京



上篇 江山之固，在德不在险

- | | |
|-------------------------|------------------------|
| 001. 双方都有利，合作才会长久/2 | 018. 关注那些口碑极好的普通人/22 |
| 002. 视员工为合伙人/3 | 019. 提出问题，而不是简单地下命令/23 |
| 003. 低调地说出建议/4 | 020. 欣赏胜于一切/24 |
| 004. 愤怒会遮蔽你的视线/6 | 021. 不要担心别人超过你/25 |
| 005. 不念旧恶/7 | 022. 平易近人者，人皆近之/26 |
| 006. 爱人者人恒爱之/8 | 023. 魅力胜于能力/27 |
| 007. 尊重对方的需求/9 | 024. 君待臣以礼，臣事君以忠/29 |
| 008. 向你的对手敬杯酒/10 | 025. 信赖是工作顺利的基本前提/30 |
| 009. 帮助别人得到他想要的/12 | 026. 好的品行胜过满腹经纶/31 |
| 010. 高明的领导者绝不与下属争夺功劳/13 | 027. 有智商，更要有情商/32 |
| 011. 先做朋友，后做生意/14 | 028. 恪守信用是成就伟业的法宝/33 |
| 012. 粗暴无礼，你将一无所获/15 | 029. 大气者成大器/34 |
| 013. 拿出你的绅士派头/16 | 030. 适当养些“闲人”/35 |
| 014. 好汉爱好汉，英雄惜英雄/17 | 031. 做一个中正平和的领导者/36 |
| 015. 大事明白，小事糊涂/18 | 032. 与其使权，不如用威/37 |
| 016. 荣誉就像玩具，只能玩玩而已/19 | 033. 没有人可以独自成功/38 |
| 017. 好处利益大家分/20 | 034. 副职要“有所为，有所不为”/39 |
| | 035. 允许报喜，更鼓励报忧/40 |

- 036. 可以不识字，不可不识人/41
- 037. 授权就像放风筝/42
- 038. 不搞“秋后算账”/43
- 039. 平静地面对冒犯/44
- 040. 人人都希望被看重/45
- 041. 不要把下属孤立起来/46
- 042. 不能机械地用数字评估下属/47
- 043. 心态决定势态/48
- 044. 微笑是最好的领导/49
- 045. 要“王道”，不要“霸道”/50
- 046. 多讲“礼”，少讲“理”/51
- 047. “严格”与“高压”是两码事/52
- 048. 关键在于你的影响力有多大/54
- 049. “武二郎开店”思想害人害己/55
- 050. 规矩越多，管理成本越高/57
- 051. 高尚的品格是一个好领导必备的素质/58
- 052. 承担起失败的责任/59
- 053. 精神激励的核心，不外乎一个“信”字/60
- 054. 斤斤计较，难成大事/62
- 055. 不要轻易将自己推在最前面/63
- 056. 要看清大势所趋，人心所向/64
- 057. 不求一时之功/65
- 058. 要有狮子的勇气、狐狸的智慧/66
- 059. 不要简单地追求利益最大化/67
- 060. 盛时当为衰时计/68
- 061. 和蔼与友善将主宰一切/69
- 062. 君子和而不同/70
- 063. 心态放平，晋升只是时间问题/71
- 064. 面子是虚荣心的别名/72
- 065. 拥有率直的心胸/73
- 066. 不要刻意模仿别人的领导方式/74
- 067. 先别忙于收获/75
- 068. 知道哪些是“不需要知道的事情”/76
- 069. “懒”得恰到好处/78
- 070. 勿过早地卷入权力之争/79
- 071. 伟大的领导者大都是“独行侠”/80
- 072. 战胜“成为领头者”的压力/81
- 073. 任期过长也是弊病/83
- 074. 胁迫只是权宜之计/84
- 075. 宜将剩勇追穷寇/85
- 076. 给好处要“不轻给、不滥给、不吝给”/87
- 077. 警惕“跳槽”来的人员/88
- 078. “天地人”三才，人为贵/89

中篇 其身正，不令而行

- 079. 守住自己的秘密/92
- 080. 拘泥于小节者常忽视大局/93
- 081. 有条理的人，才会成功/94
- 082. 不要过早地加入辩论/95
- 083. 谦虚也要讲分寸/96
- 084. 成功者都是善于自控的人/97

085. 要合作，不要拆台/98
086. 成大事者多喜怒不形于色/99
087. 看到自己晋升的极限/100
088. 不在其位，不谋其职/101
089. 圆而不方，难成大事/102
090. 守时是对人的一种尊重/103
091. 不要给人以“坏脾气”的形象/104
092. 成大事者，自制第一/105
093. 没有调查，就没有发言权/106
094. 留恋权力，也是滥用权力的一种表现/107
095. 勇于负责才会赢得敬重/108
096. 做事先做人/109
097. 先管好分内事/110
098. 不要指望感恩/111
099. 不要与卑微者争执不休/112
100. 灵活机动/113
101. 一改高高在上的恶习/114
102. 让部属安安静静地做事/115
103. 你怎么样对人，人就怎么样对你/116
104. 用人是用来做事，而不是用来投主管所好/117
105. 远离心机和计谋/118
106. 不要疑心太重/119
107. 少一些盛气凌人，多一些心平气和/120
108. 不要在下属面前流露悲观的情绪/121
109. 任何情况下都不能慌张/122
110. 远离因为你的地位而与你结交的人/124
111. 懂得自重/125
112. 展示给人们积极乐观的一面/127
113. 宽容待人，是成功者的风范/128
114. 疑心太重，则部属多生离心/129
115. 上行下效，君明臣直/130
116. 不要独占功劳/132
117. 塑造一个“敢作敢当”的形象/132
118. 认清自我/133
119. 不做和事佬/134
120. 别轻易被激怒/135
121. 警惕自信心的膨胀/136
122. 愤怒之下不做决定/138
123. 不要把问题推给别人/139
124. 认真负责，才能站稳脚跟/140
125. 不要有意无意地收回授权/141
126. 不落井下石，不找替罪羊/142
127. 多听多看，少言慢语/143
128. 站在派别中间/144
129. 喜怒不形于色/146
130. 精神状况不佳时，判断力便会减弱/147
131. 勿轻易“纵向兼职”/149
132. 领导应付酒局，绝不能开怀畅饮/150
133. 认识自己最不容易/151
134. 让自己能言善辩/152
135. 首先，控制住自己的情绪/153
136. 流言止于智者/154
137. 认错并不等于承认愚蠢/155
138. 领导之间，轻易不要吵吵闹闹/156
139. 若安天下，必先正其身/157
140. 不要一面点头称是，一面东张西望/158

- 141. 可以严于律己，不可严于律人/159
- 142. 要认清自我/161
- 143. 事不过三/162
- 144. 领导者宽宏大量，人们就会乐于追随/163
- 145. 切忌炫耀/164
- 146. 不掩盖自己的缺点/165
- 147. 让下属怕而不恨/166
- 148. “跟我上”而不是“给我上”/168
- 149. 首先调整自己/169
- 150. 官做得越大，越是需要包装/170
- 151. 要看起来就像个领导者/171
- 152. 不懂装懂害处多/172
- 153. 不与小人决斗/173
- 154. 性格决定成败/174
- 155. 优雅使你看起来更出色/176
- 156. 不要被流言蜚语所左右/177
- 157. 避重就轻会减少你成功的机会/178
- 158. 意志坚定，但不要固执/179
- 159. 时刻保持内心的平静/180
- 160. 让他人无法复制/181
- 161. 积极主动是处理好事务的前提/182
- 162. 既大胆又谨慎/183
- 163. 把握与下属之间的远近亲疏/184
- 164. 不能听风就是雨/185
- 165. 管住嘴巴/186
- 166. 当官就要像个当官的样儿/187
- 167. 有分寸地表态/188
- 168. 先不要急于表达自己的意见/189
- 169. 多想多看，少说少干/190
- 170. 言语要坚决，胸怀要大度/191
- 171. 急则有失，怒则无智/192
- 172. 员工的素质，就是你的素质/193
- 173. 好东西总是来之不易/194
- 174. 敢用比自己强的人/195

下篇 得人心者，得天下

- 175. 首先肯定对方的能力/198
- 176. 多下柔性的命令/199
- 177. 帮助别人往上爬的人，会爬得更高/200
- 178. 不要毁了他人的进取心/201
- 179. 让下属感觉到自己很重要/202
- 180. 以防为主，以救为辅/203
- 181. 推功揽过者，人皆敬之/204
- 182. 偶尔犯一点小错误/206
- 183. 了解下属的痛处，然后机智地避开它/208
- 184. 听人把话说完/209
- 185. 重用有情有义之人/210
- 186. 把表面的风光让给别人/211
- 187. 做一个无名英雄/212
- 188. 裁员不是最好的办法/213
- 189. 强制留人是双输的愚蠢行为/214
- 190. 对于前任，首先充分肯定/216

191. 一味瞎指挥，容易把事情搞砸/217
192. 不信任部下，就会什么事都被蒙在鼓里/218
193. 赋予下属更大的权力/220
194. 重奖轻罚/221
195. 扶他上马，再送一程/222
196. 健谈助你成功/223
197. 胡乱批评只会起反作用/224
198. 设身处地地考虑下属的利益/225
199. 制度是死的，人是活的/226
200. 推心置腹，真诚待人/228
201. 劝过于暗室，扬善于公堂/229
202. 没有人喜欢被批评/231
203. 拒绝刺伤下属感情的批评/232
204. 没有群众根基，最终难以长久/233
205. 把员工当成企业的主人/234
206. 承认错误并不能使你变得卑微/235
207. 所有人都是重要的/236
208. 善于发现典型/237
209. 帮助下属养成良好的工作习惯/238
210. 与下属分享成功的愉悦/239
211. 提出意见，请对方做主/240
212. 责备让情况越来越糟/241
213. 最忌讳的十种批评方式/243
214. 制造宽松的工作氛围/246
215. 从缺陷中发现人才的独特优势/247
216. 只有发自内心的赞美才有意义/248
217. 给员工一流的东西/249
218. 既要辞退，又要减少怨恨/250
219. 别指望下属做得和你一样好/251
220. 先表扬，后期望/252
221. 观察下属掌握权力后的作为/253
222. 运用金钱的力量/255
223. 赞扬之后，不说“但是”/256
224. 明确地下命令/257
225. 好木匠手中无烂木/258
226. 不患寡而患不均/259
227. 切勿忽视“小人物”/260
228. 不批评多数人/262
229. 对于落难者，要助一臂之力/263
230. 以情感人/264
231. 把不愉快的事情“忘记”/267
232. 时来运转，莫忘“难兄难弟”/268
233. 对于工作出色者及时认可/269
234. 处处设防会损害人才的积极性/271
235. 四分批评，六分表扬/272
236. 左手往外推，右手向里拉/273
237. 头衔胜过薪水/274
238. 高高举起，轻轻放下/275
239. 人脉就是财脉/276
240. 善待性格耿直的下属/277
241. 不懂分享，能人变庸人/278
242. 与下属建立良好的人际关系/279
243. 重视新人的观点/281
244. 亲近领导身边的人/282
245. 叫下属既爱又怕/283
246. 给别人一个成为“大人物”的机会/284
247. 赏要从严，罚要从宽/285
248. 不要一次给人太多的好处/286
249. 不要用唯命是从者/287
250. 不能“牛不吃草强按头”/287

- | | |
|-----------------------------|-------------------------|
| 251. 洞悉下属“宁做鸡头，不做凤尾”的心理/288 | 255. 要知心腹事，且听背后言/293 |
| 252. 主动去适应上司的习惯/290 | 256. 给对方以特殊的声誉/295 |
| 253. 老少掺用，人才互补/291 | 257. 转移抱怨者的注意力/296 |
| 254. 要知道下属究竟想要什么/292 | 258. 惩罚不当会令人记恨/297 |
| | 259. 不能给人“你有些奸诈”的感觉/298 |

上 篇

//////// The Golden Rule Of Achievement Outstanding Leader //////////

江山之固，在德不在险

001

双方都有利，合作才会长久

遵循双赢法则，实际上是要求企业必须树立这样的观念：要共同向市场要钱，而不是向合作者。

“零和游戏”是指一项游戏中，游戏者有输有赢，一方所赢的正是另一方所输的，游戏的总成绩永远为零。现在，“零和游戏”观念正逐渐被“双赢”观念所取代。人们开始认识到“利己”不一定要建立在“损人”的基础上，通过有效合作，皆大欢喜的结局是可能出现的。但从“零和游戏”走向“双赢”，要求各方面有真诚合作的精神和勇气，在合作中不要耍小聪明，不要总想占别人的小便宜，要遵守游戏规则，否则，“双赢”的局面就不可能出现，最终吃亏的还是你自己。

你输我赢的游戏规则已逐渐退出商业舞台，商场中的竞争不再是“你死我活”，“共存共荣、相互合作、相互促进”的新型理念已深入人心。与下属、与员工、与竞争对手、与兄弟公司之间都应该发展成为合作伙伴的关系，这是时代对企业管理者的要求，也是企业发展的必然要求。

双赢法则就是“我赢你也赢”，即让你的客户、供应商、销售商、员工乃至顾客都成为“赢家”，而不是整天想着利益独占。

所以，双赢法则也包含多赢法则。

遵循双赢法则，实际上是要求企业必须树立这样的观念：要共同向市场要钱，而不是向合作者。

市场中必然存在激烈的竞争，但更重要的是合作。任何企业都不可能包

打天下，都需要多种合作者，合作可以发挥整体效应，增强你的竞争能力。

但要想与人顺利合作，就必须让别人也“赢”才行。只想自己赢，不让人赢，永远都不会拥有真正的合作伙伴，这样的企业迟早会自食损人利己的恶果。

利己不必损人，让别人有赚头，自己才会有赚头。这就是双赢法则的真义之所在。

002

视员工为合伙人

只有把下属当成自己人，下属才能把公司当成自家，才能像给自己干活一样工作。

在沃尔玛，任何一个员工佩戴的工牌上除了名字外，没有标明职务，包括最高的总裁。公司内部没有上下级之分，见面就直呼其名，这种规定使员工们放下了包袱，分享到了平等分工的快乐，营造了一个上下平等的工作氛围。

创始人山姆·沃尔顿还强调，员工是“合伙人”。沃尔玛公司拥有全美最大的股东大会，每次开会，沃尔玛都要求有尽可能多的部门经理和员工参加，让他们看到公司的全貌，了解公司的理念、制度、成绩和问题，做到心中有数。

每次股东大会结束后，沃尔顿都会邀请所有出席大会的员工约 2500 人到自己的家里来举办野餐会。在野餐会上，沃尔顿与众多不同层次的员工聊天，大家畅所欲言，交流对工作的看法，提出对公司的建议，讨论公

司的现状和未来。每次股东大会结束后，被邀请的员工和没有参加的员工都会看到会议的录像，而且公司的刊物《沃尔玛世界》也会对股东大会的情况进行详细的报道，让每个员工都能了解到大会的每一个细节，做到对公司确实、全面的了解。沃尔顿说：“我想通过这样的方式使我们团结得更紧密，使大家亲如一家，并为共同的目标而奋斗！”

正是这种视员工为合伙人的平等精神，造就了沃尔玛员工对公司的强烈认同和主人翁精神。在同行业中，沃尔玛的工资不是最高的，但它的员工却以在沃尔玛工作为快乐，因为他们在沃尔玛是合伙人。

003

低调地说出建议

被人比下去总是件让人不舒服的事，而超越主宰自己命运的人，不是愚蠢就是自找倒霉。

作为中层主管，向公司贡献自己的建议与计划，是你应尽的职责。然而当下属在献计献策的时候，往往会遇到不受重视、不被采纳的苦恼。尤其是当一个经过自己潜心研究、周密思考，确信是一个非常合理、非常优秀的建议或计划被上司断然拒绝的时候，你的苦恼会更大。领导之所以拒绝你，是因为他与你的身份、地位不同，并存在一些微妙的心态。因此，如果你有很不错的想法要告诉上司时，就得需要一点策略。

美国第二十八任总统伍德罗·威尔逊个性恃才傲物，对别人的意见根本瞧不起，要么不采纳，要么不理睬。许多人都觉得他是“一扇老橡木做的门”——任何新鲜的意见都会被毫无例外地拒之门外。

有一次，威尔逊单独召见豪斯，豪斯看准机会，尽自己所能，清楚地陈述了一个政治改革方案。由于精心研究过，自认为切实可行，说得也理直气壮。然而，威尔逊当即说：“在我愿意听废话的时候，我会再次请你光临。”但是，数天之后的一次宴会上，豪斯很吃惊地听到，威尔逊总统正在公开发表自己数天前的建议！

这件事启发了豪斯，原来总统不愿意第三者在场的时候，接受自己的意见。私底下接受意见，或者说即使被说服了，还要装作不承认，这可能是一切伟大人物共同的特点。因为他们总认为自己比别人要高明许多。

通过这件事情，豪斯先生学到了把意见悄悄“移植”到总统的心中，总统不知不觉地对别人的计划感兴趣，然后，把计划作为总统自己的“天才构想”而公之于众，使总统觉得是他本人想出了这个好主意，这就是最好的进谏办法。

1914年春季，豪斯奉命赴法国做外交上的接洽。出发前，威尔逊表面上同意了豪斯的计划，但是态度极其谨慎，离正式批准还差得很远。豪斯到巴黎后不久，给总统寄回了同法国外长的谈话记录。在信中，豪斯把经总统谨慎同意的计划，说成是“总统的创见”，并热烈赞扬说，这是“天才、勇气、先见之明”。看了信，威尔逊总统毫不犹豫地正式批准了这个计划。计划的顺利实施，不仅给两国带来了巨大的利益，而豪斯也为自己实际发挥的作用由衷地高兴，威尔逊也更加喜欢豪斯，对他更加倚重。但有一件事永远心照不宣，那就是豪斯从来不表示某项计划是他想出来的。豪斯曾说：“我不愿意说那些计划是我的创造。我的计划充其量只是一粒种子，要长成参天大树必须有空气、土壤、水分和阳光。而总统就是这些条件。公平地说，把种子变成大树的，是总统。我只不过把种子种在总统心中。”