

自我提高教程

以令率人，不若身先
——宋·欧阳修

三分管人 七分做人

做修身律己的好领导

全新
升级版

GOOD LEADERSHIP OF
CULTIVATING SELF-DISCIPLINE

李伟◎著

没有人会拥有永久的权力——除非你始终保持着个人魅力。真正的领导力来自于影响力，它是你修身律己的结果，不是任何人或团体能够赋予你的。



当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

《自我提高教程》

三分管人 七分做人

做修身律己的好领导



李伟◎著

没有人会拥有永久的权力——除非你始终保持着个人魅力。真正的领导力来自于影响力，它是你修身律己的结果，不是任何人或团体能够赋予你的。

 当代世界出版社
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人 七分做人: 全新升级版/李伟著. —北京: 当代世界出版社,
2017. 7

ISBN 978 - 7 - 5090 - 1230 - 7

I. ①三… II. ①李… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 149327 号

书 名: 三分管人 七分做人: 全新升级版

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83907528

发行电话: (010) 83908409

(010) 83908455

(010) 83908377

(010) 83908423 (邮购)

(010) 83908410 (传真)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 三河市冀华印务有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 19

字 数: 280 千字

版 次: 2017 年 9 月第 1 版

印 次: 2017 年 9 月第 1 次

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 1230 - 7

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

以令率人，不若身先
——宋·欧阳修

GOOD LEADERSHIP OF
CULTIVATING SELF-DISCIPLINE



前 言

做修身律己的好领导

在17世纪的欧洲，有一群要去旅行探险的人，需要一个仆人，以便在行程中为他们做饭、洗衣及处理其他一些琐碎的事情。

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

一路上，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。于是，在利奥离开他们之前的一切行程都很顺利，人们信心满满，认为能按原定计划执行下去。

但在利奥离开之后，他们的士气逐渐衰减，意见发生分歧，群体逐渐走向分裂，最终计划被迫取消。

好多年之后，他们中的一个人，又来到利奥当年所在的修道院。他发现利奥已经不再是一个卑微的仆人，而是伟大的、受人尊敬的僧侣领导者。

真正的领导者，不一定是其权力在产生影响，更多的是一种人际关系、人格魅力所形成吸引力。如果你具备了这种能力，无论你现居何位，终有一日会出人头地，受到人们的尊崇与追随。

做一名合格的领导者，进而做一名优秀的领导者，靠什么？靠以身作则，靠影响力，靠凝聚人心，靠树立共同的理想目标……靠所有正能



量的东西，绝不靠权术，不靠阴谋、阳谋、计谋等所有与权力和心机有关的东西。

在《领导艺术学》一书中，作者威廉·柯翰说：“除非激发一个人的工作动机，否则，你很难令人愿意追随你。”同时，他又毫不留情地指出：“90%的领导者将工作保障、升迁和高薪视为激励员工努力工作的最重要因素，这是值得怀疑的。”

每一名成功领导者的成长过程，都是一个脚踏实地做事的过程，都是你仔细思考的结果——思考我的能力怎么样？我能为团队做什么？人们凭什么拥护我？当我失去权力的时候，人们会怎么对我……真正的领导力来自于影响力，它是你修身律己的结果，不是任何人或团体能赋予你的。一个“权力万能论”的信奉者，不久就会发现：单纯的权力是不可能令组织永续的成长与发展的。

在今天，“领导”一词被赋予的内涵从来没有如此丰富过，它已不再是人们心目中强硬铁腕的象征，而是一个人影响力、人格魅力、责任担当的综合体。

李伟

2017年7月于北京



目录

CONTENTS

1. 你可以身无分文，但要温文尔雅/1
2. 成大事者多喜怒不形于色/2
3. 进退有据/3
4. 自己管着点自己/4
5. 旁观者清，当局者迷/5
6. 众人皆醉，你应独醒/6
7. 不要自己“整”自己/7
8. 说到做到，不放空炮/8
9. 绝对不可卷入桃色新闻/9
10. 不矜细行，必累大德/10
11. 不与小人决斗/11
12. 官做得越大，越是需要包装/12
13. 站在对方的角度思考/13
14. 你可以批评，但不要贬损/14
15. 从来没有人会踢一只死狗/15
16. 适当保护你的下属/16
17. 不要让酒色误了你的事业/17
18. 要对人“狠”一点/17
19. 不能有“离不开的人”/18
20. 成大事者不谋于众/19
21. 急则有失，怒则无智/20
22. 别刻意追求全胜/21
23. 做大事，须统观全局/22
24. 什么场合讲什么话/23
25. 成大事者，自制第一/24
26. 慎做“性情中人”/25
27. 人品胜于能力/26
28. 借助大多数人的力量/26
29. 成功首先是心胸宽大/27
30. 要看清大势所趋，人心所向/29
31. 以防为主，以救为辅/30
32. 命令无效，请教事成/31
33. 真正的聪明是大智若愚/32
34. 不要指望别人感恩/33
35. 避免使用令人不快的手势/34
36. 做大事不能靠哥们义气/35
37. 可以温和，但绝不软弱/36
38. 荣誉就像玩具，只能玩玩而已/37
39. 有保留地赞美/37
40. 配备“避马瘟”式人物/38

41. 知道该做什么，更知道不该做什么/39
42. 给下属留点发挥的余地/40
43. 斤斤计较，难成大事/41
44. 遇事先打个招呼/41
45. 不求一时之功/42
46. 不要轻举妄动自乱脚步/43
47. 不要轻易被别人左右/44
48. 远离诚信危机/45
49. 用人不疑，疑人不用/47
50. 秘密决不轻易示于人/47
51. 优柔寡断是个恶习/48
52. 到位而不越位/49
53. 要平等，但不要平起平坐/50
54. 拘泥于小节者常忽视大局/51
55. 不在其位，不谋其政/52
56. 不要与卑微者争执不休/53
57. 适当地有点“架子”/54
58. 不要试图做完美的人/55
59. 扶他上马，再送一程/56
60. 放弃不该得到的东西/56
61. 留一半路给人走/57
62. 不越权，不管闲事/58
63. 你心里真的有数吗/59
64. 没有选择的选择，将失去存在的意义/60
65. 警惕有能力而又奉承你的人/61
66. 关心下属，也要关心其家属/62
67. 不要急于搞“一朝天子一朝臣”/63
68. 要学会对所有下属负责/63
69. 打狗要看主人/65
70. 有十分的把握，说七分的话/65
71. 不与下属谈个人隐私问题/66
72. 宁落一群，不落一人/67
73. 言语要坚决，胸怀要大度/68
74. 诚于嘉奖，宽于称道/69
75. 不偏不倚，一视同仁/70
76. 到第一线去/71
77. 展示令下属心动的远景/72
78. 要“看起来像个领袖”/73
79. 先“齐家”，后“治国”/74
80. 保持距离，适度冷漠/75
81. 好汉不提当年勇/76

目录

CONTENTS





目录

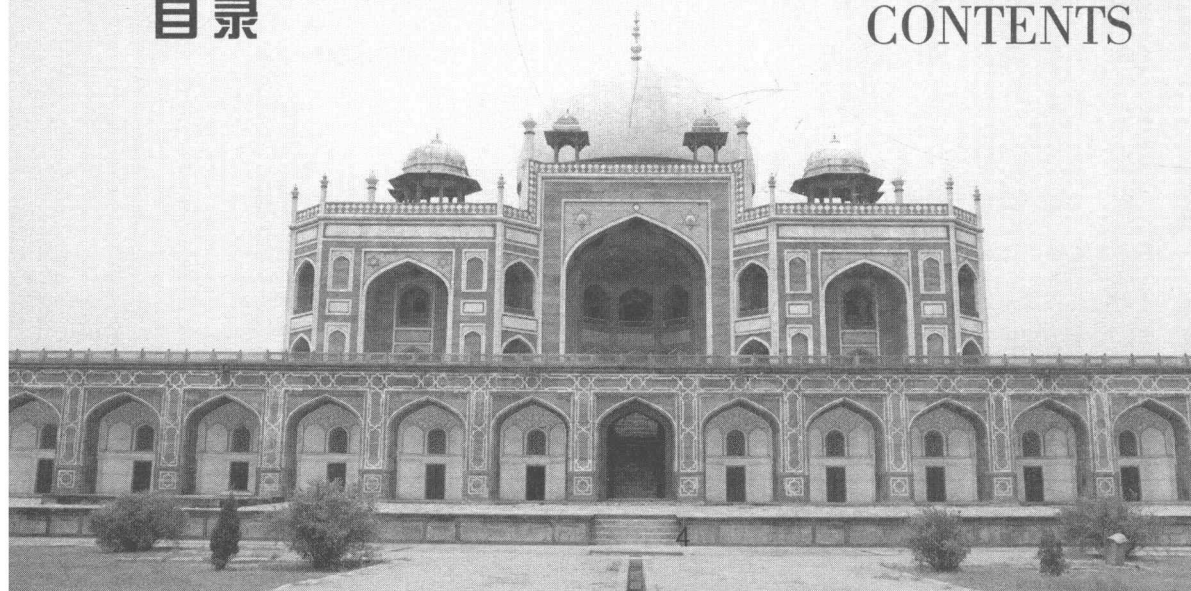
CONTENTS

- 82. 注重第一印象/77
- 83. 慈不掌兵/78
- 84. 看似精明的人，却不易成功/79
- 85. 盛时为衰时计/80
- 86. 君子报仇，十年不晚/81
- 87. 不做“老好人”/82
- 88. “跟我冲”而不是“给我冲”/83
- 89. 开诚布公，光明正大/84
- 90. 不要助长告密的风气/85
- 91. 适当沉默一下/86
- 92. 领导者要稍微掩饰一下锋芒/87
- 93. 要盘马弯弓，引而不发/88
- 94. 要有坐“冷板凳”的勇气/89
- 95. 先稳住危险人物/90
- 96. 领导下命令时要果断/91
- 97. 距离产生威严/92
- 98. 不要让人感到无以为报/92
- 99. 耐心听人把话说完/93
- 100. 阴晴不定者，人皆避之/94
- 101. 要看起来有领导“范儿”/95
- 102. 不做权力的奴隶/96
- 103. 对杰出人才要做出适当让步/97
- 104. 做一个有修养和影响力的人/99
- 105. 非凡的器宇，非凡的事业/100
- 106. 不要毁了他人的进取心/101
- 107. 领导者宽宏大量，人们就会乐于追随/102
- 108. 不轻易将朋友委以重任/103
- 109. 要忍就忍得悄无声息/104
- 110. 贫不学位，富不学奢/104
- 111. 认真地想想下属需要什么/105
- 112. 领导者要有心甘情愿的追随者/106
- 113. 要耐得住寂寞/107
- 114. 指责时要温和/108
- 115. 给能干的下属配备值得炫耀的条件/110
- 116. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠/111
- 117. 人心贵在一个“诚”字/112
- 118. 骏马行千里，犁田不如牛/113
- 119. 玩弄手腕者终究会失信于人/114

120. 不以出身论英雄/115
121. 说话要有艺术性/115
122. 中庸之人是天下最厉害的角色/116
123. 低调对待敌意/117
124. 不知自重，将一事无成/118
125. 小节有伤大雅/119
126. 小智似精，大智若愚/120
127. 多听多看，少言慢语/121
128. 选择在你最风光的时候离开/122
129. 有时间，看看关于毛泽东的作品/123
130. 了解下属的痛处，然后机智地避开它/125
131. 提出意见，请对方做主/125
132. 干好份内之事/126
133. 不要浪费一分钟去想我们不喜欢的
人/127
134. 更要看重败军之将/128
135. 莫施妇人之仁/130
136. 以德报怨，应该缓行/131
137. 笼络人心不在钱/132
138. 精于处世之道/133
139. 遇事学会权衡利弊/134
140. “不念旧恶”是成大事者的一个特
征/135
141. 头衔具有特殊的功效/136
142. 思圆行方，柔中带刚/137
143. 张狂的结果，只能是自己受伤/138
144. 说得越多，越显平庸/138
145. 频繁地露面会让你失去魅力/140
146. 最后的绝招不要轻易使出来/141
147. 有分寸地表态/142
148. 有“龙虎之气”/143
149. 切忌炫耀自己/143
150. 让他负责，就要给他权力/144
151. 将底牌紧紧地攥在自己手中/145
152. 首先进行自我批评/147
153. 如果你还没有成功，请先保留你的个
性/147
154. 人善被人欺，马善被人骑/148
155. 不在其位，不谋其职/149
156. 与其喊破嗓子，不如做出样子/150
157. 始终保持神采奕奕/151

目录

CONTENTS





目录

CONTENTS

158. 不要重用告密者/152
159. 用人才，不用奴才/153
160. 你必须首先那样做/154
161. 责备让情况越来越糟/155
162. 要合作，不要拆台/156
163. 勇于负责才会赢得敬重/157
164. 远离拍马屁者/158
165. 谦虚要掌握好一定的分寸/159
166. 为自己制造一种神秘感/160
167. 只有先摆平自己，才能摆平他人/161
168. 寻找德才兼备的人/162
169. 远离薄情寡义者/163
170. 把自己的面子给别人/164
171. 爱人者人恒爱之/165
172. 热烈欢迎，也要热烈欢送/166
173. 不要给人以“坏脾气”的形象/167
174. 用友不如用敌/168
175. 归功于上/169
176. 运用金钱的力量/170
177. 警惕那些时刻想引起你注意的女
性/171
178. 贵人语迟/172
179. 要把自己变得更优秀/173
180. 不要刻意模仿别人的领导方式/175
181. 来说是是非者，便是是非人/175
182. 急躁之火会烧毁一切有价值的东
西/176
183. 把自己的决断变成集体的决策/177
184. 时刻让人知道你是“有身份”的
人/178
185. 君子一言，驷马难追/179
186. 多向公司负责，少向下属负责/181
187. 不做暴君/181
188. “事必躬亲”未必是美德/182
189. 战胜“成为领头者”的压力/183
190. 让下属感觉到自己很重要/185
191. 千万不要搞办公室恋情/185
192. 奖赏不能搞一步到位/186
193. 不做李自成/187
194. 没有自重，就没有威信/189

195. 没有人可以独自成功/190
196. 只有权杖在手，你才是国王/190
197. 不能大搞“扶上马，不撒缰”/191
198. 先“处其位”，而后才可能“谋其政”/192
199. 警惕成功带来的焦虑/193
200. 避免发怒/194
201. 给对方以特殊的声誉/195
202. 未出手的武器是最厉害的武器/196
203. 不可随意拿下属出气/197
204. 物以类聚，人以群分/198
205. 越有实力的人，越是坦诚/199
206. 人人都长着一双“势利眼”/200
207. 善待性格耿直的下属/201
208. 地位越高，脾气越大/202
209. 财散则人聚，财聚则人散/203
210. 关照别人就是关照自己/205
211. 与狗争路，不如让它先走/206
212. 入乡随俗，不做另类/207
213. 慎防“一朝天子一朝臣”/208
214. 杀鸡不能儆猴/209
215. 给下属带来轻松和谐的气氛/210
216. 可以居功，但不可自傲/210
217. 为继任者着想/211
218. 不让部下背黑锅/212
219. 不要让亲朋频繁地出入你的办公室/213
220. 凡事切勿盲目下定论/214
221. 越经常露面，身价就越低/215
222. 不要试图让所有人都喜欢你/216
223. 不要过早地确定接班人/217
224. 暴躁是无能为力的表现/218
225. 喜怒不形于色/220
226. 决不可靠否定前任来抬高自己/220
227. 适当的孤独是人生的一种修炼/221
228. 与其你死我活，不如互利共赢/222
229. 不但要合法，还要合理/223
230. 切勿功高盖主/224
231. 若要安天下，须先正其身/225
232. 不要既想当裁判，又想当球员/226
233. 流言止于智者/227
234. 成功时要保持清醒的头脑/228

目录

CONTENTS



目录

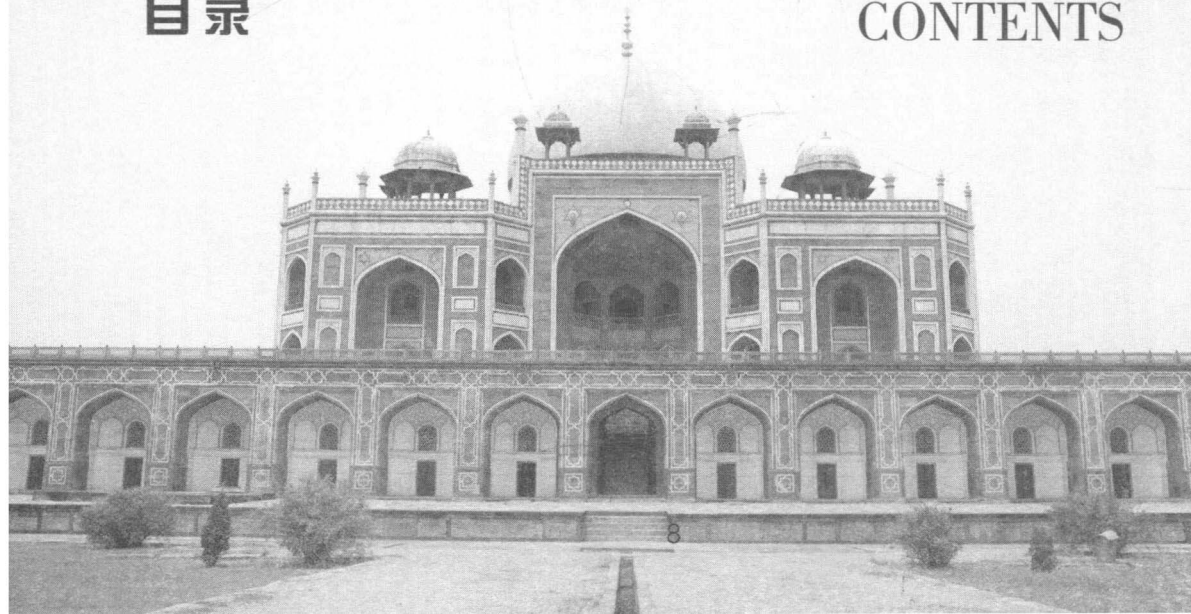
CONTENTS

235. 推心置腹，真诚待人/229
236. 疏于琐事，勤于思考/230
237. 别让人看到你枯槁的面容/231
238. 适当的折衷/233
239. 时刻保持你内心的平静/234
240. 左右摇摆，难成大事/234
241. 先示弱，后成强/236
242. 明大局，识大体/237
243. 谨防“多重领导”/238
244. 走艰苦奋斗之路/239
245. 不搞“秋后算账”/239
246. 成功者都是善于自控的人/240
247. 阎王爷不和小鬼称兄弟/241
248. 江山易改，本性难移/242
249. 别将工作掺入过多的友谊/243
250. 官兵平等但要令行禁止/244
251. 不要急于做领跑者/245
252. 微笑着应付口蜜腹剑的人/246
253. 让鸟自己飞进鸟笼/247
254. 有从谏如流的雅量/247
255. 小心过分尊重你的人/248
256. 让下属不好意思失败/249
257. 警惕下属的“中国式”不满/250
258. “小人物”不一定就是“小角色”/251
259. 不要急着当老大/252
260. 君子之交淡如水/253
261. 私心不可有，野心不可无/254
262. 临事而惧，好谋而成/255
263. 真正的领导权来自影响力/256
264. 不可过分依赖权谋/257
265. 当断不断，必留后患/259
266. 重视那些出身贫穷的青年人/261
267. 每天早来半小时/262
268. 真正做到实事求是/263
269. 重视“小人物”/264
270. 做决定时要当机立断/265
271. 精打细算，勤俭创业/266
272. 不可冷落任何人/267
273. 适时地拜几位恩师/267

274. 别让看家本领成为你的致命伤/268
275. 君子和而不同/270
276. 信念和原则是最后的底线/270
277. 向你的对手敬杯酒/271
278. 慎用不拘小节之人/272
279. 领导不要轻易去异性下属家里/273
280. 抑制住狂妄之心/274
281. 过分的张扬只能惹来怨恨的目光/276
282. 不要担心别人超过你/277
283. 远离因为你的地位而与你结交的人/278
284. 不要一面点头称是，一面东张西望/279
285. 多琢磨事，少琢磨人/279
286. 俗者为利，雅者为名/280
287. 与志向远大者为伍/281
288. 让别人对你产生依赖/282
289. 一定要身先士卒，以身作则/283
290. 要明白下属究竟需要什么/284
291. 可以严于律己，不可严于律人/285
292. 识才于未遇之时/287
293. 过问不揽权，支持不包办/288
294. 抑制住一步登天的冲动/288

目录

CONTENTS





1. 你可以身无分文，但要温文尔雅

在现实生活中，一个人的言行举止直接关系到一件事情的成败得失，它甚至比一个人的内在品质更容易引起人们的瞩目。因而，米德尔顿大主教告诫人们：“高贵的品质，一旦与不雅的举止纠缠在一起，也会令人厌倦。”

热情有礼的举止有如和畅的春风，它常常会催熟成功的硕果。而粗鄙的言语与不良的举止，会使你的交际面临重重障碍。

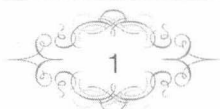
哈金森就是一个有风度和魅力的人。对于他的举止，哈金森夫人曾有过详尽的描述：“他这个人宽容大度而坦诚，对于那些地位卑下者，他从来不曾有丝毫怠慢；对那些出身显贵者，他从来不阿谀奉承。在闲暇时间，他总是和那些最普通的士兵和最穷困的劳动者在一起——他从心底里尊重他们。”

很多时候，一个人的言谈举止反映了一个人的兴趣、爱好、情感。因此，这些仪表风度就意义重大、不容忽视。

爱默生说：“优美的身姿胜过美丽的容貌，而优雅的举止又胜过优美的身姿。”优雅的举止是最好的艺术，它比任何绘画和雕塑作品更让人心旷神怡。

优雅的行为举止被认为是那些出身高贵的人所特有的风度。这种说法有一定的道理，因为上层人士的子女从小就生活在一个比较好的文明环境，饱受熏陶。但这并不能成为那些下层的人们举止粗鲁的理由。

穷苦人更应该和那些上层人士一样，懂得互相尊重。无论是在田间还是在家里，他们都要意识到，优雅的行为举止会带给他们无穷的快乐，即便是一名工人也能通过自己坚持不懈的努力，以自己文明优雅、亲切友善的行为来感染他人。本杰明·富兰克林就是一个典型的例子。他还是一名工人的时候就以自己的高雅行为改变了整个车间的工作气氛。





即使你身无分文，只要温文尔雅，总能让人欢快、愉悦。

在生活中，人们常常发现，有的人身居陋室，却志趣高雅，家中虽然并不豪华，却干净整洁，让人感到自在和舒适。

高雅的情趣令寒舍生辉，而美好的举止也胜过任何华贵的衣裳。一个人优雅的风度，创造出一种环境，能让人如沐春风。



领导者做人智慧：

高贵的品质，一旦与不雅的举止纠缠在一起，也会令人厌倦。

2. 成大事者多喜怒不形于色

高明的掌权者一般都不随便表现某些情绪，以免被人窥破弱点，予人以可乘之机。

其实，没有喜怒哀乐的人并不存在，他们只是不把喜怒哀乐表现在脸上罢了。对于领导者来说，在人际交往中，做到这一点是很重要的。

在官场上，不轻易表露自己的观点、见解和喜怒哀乐，被称为“深藏不露”，这是古今中外成功的领导者用以控制下属的一种重要方法。历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥见自己的底细和实力，这样部下就难以钻空子了，就会对领导感到神秘莫测，就会产生畏惧感，也容易暴露他的真实面目。领导在暗处，下属在明处，控制起来就比较容易了。

领导者总是要代表企业与社会接触的，社会上比较能够接受的领导者的形象是：稳定的、有涵养的、虚怀若谷的。只有这样，才有可能把整个企业的情况筹划于心中，而不至于乱套。

一旦你炫耀自己，这种印象马上就给破坏掉了。你显得虚荣、浅薄，像个初出茅庐的娃娃。这样的人怎么管理好企业呢？这种怀疑一经产生，再想建立起企业与社会之间的良好关系就不可能了。

在上司面前自夸，等于在竭力证明你比他强，甚至是在暗示现有状

况的不公平，显示出取而代之的野心，这是上司最感恼火的。

假如在特殊情况下，有必要自我介绍自己的工作能力和业已做出的成绩，那自然当仁不让，但也必须实事求是。同时，态度要沉着，语调要平稳，用词要恰当，不要给人留下炫耀的感觉。

领导者做人智慧：

历来聪明的当权者一般都喜欢把自己的思想感情隐藏起来，不让别人窥见自己的底细和实力，这样部下就难以钻空子了，对领导感到神秘莫测，就会产生畏惧感。



做修身律己的好领导

3. 进退有据

曾国藩第一次出山后，编练湘军，收复武昌，立下大功，但也被太平军几次全歼他的主力。更令他头疼的是，南方各省官员多方掣肘，到1857年，他已是焦头烂额，困顿不堪。曾国藩就借父亲病故回乡，过起了乡居生活。但他本意并非赋闲在家，而是以复出为筹码，要求朝廷给以实权。终于在一年后复被起用。

曾国藩此谋略的要点有二：“暇”并非主动进取的策略，而是退避的策略，不要轻易使用。使用它，要么是大局糜烂，危巢之下，难有完卵，及早抽身；要么是处境困顿，进退失当，惟此一途。如果到了这两种境地就要有壮士断腕的气概，勇于割舍。毕竟，自己下马比让别人拉下马更稳妥一些。二则用此谋略时，自身必须具备相当的实力能东山再起。袁世凯在清朝垂死关头也曾回河南老家做钓翁“养病”，以避时论；蒋介石也几次回溪口静养。但他们和曾国藩一样，人虽不在军中，手无兵权，却能指挥得动军中将领，或中枢、军队中有与己关系紧密的利益集团做后应。否则，在人多位少、强手林立的棋盘上，一次退避可能导致被淘汰出局。

大敌当前，危急关头，人情汹汹，稍有骚动，就可能草木皆兵，引