

枕边珍藏版

自修之道，莫难于养心  
——清·曾国藩

# 三分管人 七分做人

II

成就伟大事业的基础

世界上最卓越的领导智慧

李伟◎著

THE BASIS OF  
THE GREAT CAUSE OF SUCCESS

那种一个口号就让大家热血沸腾的时代，已经一去不复返了。“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”只有做一个魅力型的领导，才是管理的唯一出路。



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: 成就伟大事业的基础. 2/李伟  
著. —北京: 中央编译出版社, 2009. 11

ISBN 978 - 7 - 5117 - 0068 - 1

I. 三… II. 李… III. 领导人员—修养—通俗读物  
IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 194880 号

**三分管人 七分做人 2: 成就伟大事业的基础**

---

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京市西单西斜街 36 号 (100032)

电 话: (010) 66509360 66509353 (编辑部)

66509364 (发行部) 66509618 (读者服务部)

**h t t p:** <http://www.cctpbook.com>

**E - mail:** [edit@cctpbook.com](mailto:edit@cctpbook.com)

经 销: 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

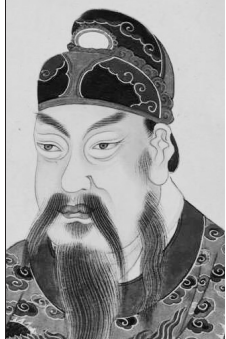
版 次: 2009 年 12 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 39.80 元

# 序

## 管人先做人

### ——成就伟大事业的基础



成就伟大事业的基础

《三分管人，七分做人——成就卓越领导者的黄金法则》出版以后，得到了读者朋友们的广泛认可。应广大读者的要求，我们接下来编著了这本《三分管人，七分做人Ⅱ——成就伟大事业的基础》。

现实社会的多元化，使得人们的价值观、生活理念与生存欲求各不相同，那种一个口号就让大家热血沸腾的时代，已经一去不复返了。那么，你用什么来维系一个团队，朝一个方向前进？或直接点儿说——你凭什么通过别人为你创造财富？你凭什么坐在宽敞明亮的办公室里数钞票，而别人却在辛苦地工作？

你凭什么？

记得很小的时候，我曾经问过我的爸爸“什么样的人算是最有能耐”的问题，爸爸想了想说：“有钱有势不算本事。在任何时候、任何地方都能团结一帮人，他们敬佩你、听你的，那才是真能耐。”爸爸读书不多，却用最直白的语言，道出一个人生的至理。

遍览古今成大事者，又有谁不是这样？

一代文学巨匠但丁说过：“道德常常能填补智慧的缺陷，而智慧永远填补不了道德的缺陷。”所谓“管人先做人”，就是说领导者要想做好管理，必须要先从自我的修炼与提高开始。

孔子说：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”一个有魅力的领导，他本身就是一道无声的命令。



三分管人

七分做人

个人的品质与道德，就像领导者身上的光环，吸引着属下永远追随。

在做人方面取得成功的领导者，自然会得到下属的认可与追随。下属们崇敬与仰慕你，心甘情愿地团结在你的周围，那么，管理上还会有什么问题解决不了呢？

本书可说是一本通俗版的 MBA 教程，“简洁、通俗、实用”是本书的特点，真诚地希望它能给读者朋友带来更大的收益。由于时间的仓促与本人学识水平有限，本书仍有很多不足之处，望读者朋友们能来信来电指出。本人的电子邮箱是 [aboutbook@126.com](mailto:aboutbook@126.com)。愿共同学习，共同进步。

李 伟

2009 年 10 月于北京



CONTENTS

目录

上 篇

成大事者，内圣而外王

1. 成大事者不谋于众 /2
2. 切勿过于耿直 /3
3. 结交一流的人物 /3
4. 不可在下属背后说三道四 /4
5. 成大事者，自制第一 /5
6. 大事明白，小事糊涂 /6
7. 宽容是一种无上的美德 /7
8. 给下属留点发挥的余地 /8
9. 和蔼与友善将主宰一切 /9
10. 做一个无名英雄 /10
11. 胡萝卜加鞭子 /11
12. 裁员不是最好的办法 /12
13. 谁快谁就赢得比赛 /13
14. 让部属安安静静地做事情 /15
15. 不要把弦绷得太紧 /15
16. 通向成功的真正障碍就是我们自己 /16
17. 良好的气质本身就是一种力量 /17
18. 做到大权独揽，小权分散 /19
19. 不越权，不管闲事 /19
20. 要相信“重赏之下，必有勇夫” /20
21. 不要偏袒女下属 /21
22. 目标要看得见、摸得着 /22
23. 扶他上马，再送一程 /22
24. 让3个人做5个人的事，领4个人的薪水 /23
25. 给下属明确的指示 /24

26. 等距离交往，是与女下属相处的唯一准则 /25
27. 奖得多，不如奖得及时 /26
28. 地位和功绩是两回事 /27
29. 于事无补的话，坚决不要说 /28
30. 警惕有能力而又奉承你的人 /29
31. 感化恃才傲物者 /30
32. 让能者上劣者下 /31
33. 不要轻信迅速领命者 /32
34. 要聪明地工作，不要忙碌地工作 /33
35. 对付小人的秘诀：敬而远之 /33
36. 不要把失误暴露于外，给别有用心的人抓住把柄 /34
37. 有十分的把握，说七分的话 /35
38. 授人以鱼不如授人以渔 /36
39. 注意那些口碑极好的普通人 /36
40. 要知难而退，见好就收 /37
41. 培养下属服从命令的习惯 /38
42. 用人不疑，疑人也要用 /39
43. 强制留人是双输的愚蠢行为 /40
44. 管理你的上级 /41
45. 不合理的晋升，对于双方都是一种折磨 /42
46. 雇用完整的人 /43
47. 让你的管理“扁平化” /44
48. 表扬—批评—表扬 /45
49. 提出问题，而不是简单地下命令 /46
50. 适当沉默一下 /47
51. 欣赏胜于一切 /48
52. 士为知己者死 /49
53. 官僚主义害死人 /50
54. 不信任部下，就会什么事都被蒙在鼓里 /51
55. 鼓励失败 /52
56. 像满足情人一样满足顾客 /53
57. 平易近人者，人皆近之 /54
58. 随波逐流者已经不再安全 /55
59. 笑到最后才算真赢 /57

## 目录

## CONTENTS





## CONTENTS

## 目录

60. 要有坐“冷板凳”的勇气/58
61. 低调对待敌意/59
62. 学会倾听是成功的一半/60
63. 赋予下属更大的权力/61
64. 莫为小恩小惠/62
65. 失去坚强意志将一事无成/63
66. 事成于密，败于疏/64
67. 性格决定成败/65
68. 创业时重才，守成时重德/66
69. 做一个中正平和的领导者/67
70. 分清人才的层次/68
71. 爱英雄，谁是英雄/69
72. 从他交什么样的朋友来考察他/70
73. 外行领导只限于管理行政/71
74. 不但要“言者无罪”，还要“言者有功”/72
75. 只要协调，不要完美/73
76. 同下属共享荣誉/74
77. 当错误无法隐藏时，唯一的明智做法就是爽快地承认/75
78. 只提供看法，不做出结论/76
79. 谨守领导者的职业道德/76
80. 既不能权力旁落，也不可大权独揽/77
81. 留个缝儿，不要把事情做得太满了/78
82. 站得高，才能看得远/79
83. 笼络人心不在钱/80
84. 给别人留个余地，给自己留条后路/81
85. 不要重用告密者/81
86. 盯住西瓜，不计芝麻/82
87. 恪守信用是成就伟业的法宝/83
88. 先啃硬骨头/84
89. 犹豫不决比鲁莽更为可怕/85
90. 勇于负责才会赢得敬重/86
91. 关键时刻替老板挡一枪/87
92. 高手就在我们身边/88

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 93. 懒惰是一种疾病/89        | 97. 与其使权，不如用威/91    |
| 94. 领导者的品质决定企业的命运/89  | 98. 留意下一个当权者/92     |
| 95. 有良好的制度，才有良好的结局/90 | 99. 用外行来管理内行/93     |
| 96. 要卓越，不要优秀/91       | 100. 善于做保姆就做不了领导/94 |



### 其身正，不令而行

- |                            |                        |
|----------------------------|------------------------|
| 101. 用人是用来做事，而不是用来投主管所好/96 | 111. 感谢那个在后面踢你一脚的人/103 |
| 102. 用友不如用敌/96             | 112. 不可追求过分完美/104      |
| 103. 让正直敢言成为一种风气/97        | 113. 不要显得比上司更聪明/105    |
| 104. 一切事皆有端倪/98            | 114. 小心直言/106          |
| 105. 文凭不代表什么/99            | 115. 不懂装懂害处多/107       |
| 106. 抱成团儿才能力量大/100         | 116. 归功于上/107          |
| 107. 绝不姑息恶人/101            | 117. 先说“是”再说“但是”/108   |
| 108. 注意使用“模糊语言”/101        | 118. 不要让人知道你是在笼络人心/109 |
| 109. 不要做直心眼/102            | 119. 不做超人，也不做傻瓜/110    |
| 110. 与对立双方等距离交往/103        |                        |

## 目录

## CONTENTS







## CONTENTS

## 目录

- |                                   |                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------|
| 120. 不要过分相信第一印象/111               | 135. “又想马儿跑，又想马儿不吃草”<br>很危险/124 |
| 121. 信任的力量是无穷的/111                | 136. 给别人面子，也是给自己面<br>子/124      |
| 122. 威信胜于权力/112                   | 137. 永远不要回头看/125                |
| 123. 不乱开空头支票/113                  | 138. 宽宏大量，是成就事业的本<br>钱/126      |
| 124. 只有活的规则才有意义/114               | 139. 奖赏不能搞一步到位/127              |
| 125. 告诉受罚下属，没有人故意难为<br>他/114      | 140. 不执行，再好的规定都是一纸空<br>文/128    |
| 126. 让拒绝执行命令的下属适当地<br>“靠边站”一下/115 | 141. 给爱虚荣者一个头衔/129              |
| 127. 做事先做人/117                    | 142. 管理应该是“人越少越好”/130           |
| 128. 急躁之火会烧毁一切有价值的东<br>西/118      | 143. 任用比自己强的人/130               |
| 129. 成功的领导者绝无捷径可行/118             | 144. 远离心机和计谋/131                |
| 130. 不可过分仰仗权力/119                 | 145. 没有自重，就没有威信/132             |
| 131. 处变不惊，体现出大将风度/120             | 146. 不可随意拿下属出气/133              |
| 132. 发火后，要做好善后工作/121              | 147. 越经常露面，身价就越低/134            |
| 133. 用人不可凭个人一时之喜恶/122             | 148. 一升米养一个恩人，一斗米养一<br>个仇人/135  |
| 134. 唯有信赖，才能赢得对方的敬<br>意/123       |                                 |

- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| 149. 见面长，不如常见面/136        | 163. 习惯寻求别人的认同，等于放弃了自己/151 |
| 150. 就算是才智过人，也不可能样样精通/137 | 164. 重要的不是专业知识，而是领导经验/152  |
| 151. 得人心者得天下/138          | 165. 任何情况下都不能慌张/153        |
| 152. 不痴不聋，不做家翁/139        | 166. 制度的改变是根本问题/154        |
| 153. 谁拥有文化优势，谁就拥有竞争优势/140 | 167. 大敌当前，当一致对外/155        |
| 154. 时刻注意，不要抢了上司的风头/142   | 168. 一件事一抓到底/156           |
| 155. 暴躁不是权力，而是一种无能为力/142  | 169. 拖延通常意味着逃避/157         |
| 156. 不要将猜疑表现于外/144        | 170. 一身严正，鬼神亦敬/157         |
| 157. 不要一次给人太多的好处/145      | 171. 可以居功，但不可自傲/158        |
| 158. 常和有原则的人打交道/145       | 172. 懂得自重/159              |
| 159. 批评要对事不对人/146         | 173. 不要谴责一切/161            |
| 160. 天天作指示，是领导工作的大忌/147   | 174. 爱摆架子吃大亏/161           |
| 161. 你怎么样对人，人就怎么样对你/148   | 175. 人才有用不好用，奴才好用没有用/163   |
| 162. 优雅使你看起来更出色/149       | 176. 不让部下背黑锅/164           |
|                           | 177. 不要在情绪低落时做任何决定/165     |
|                           | 178. 保持一颗平常心，才能稳坐钓鱼台/166   |

## 目录

## CONTENTS





## CONTENTS

## 目录

- |                               |                         |
|-------------------------------|-------------------------|
| 179. 在不当竞争中获取的财富，永远不会令人满足/167 | 老/178                   |
| 180. 使当事者体面地“下台阶”/168         | 190. 与上司保持“公事公办”的关系/179 |
| 181. 不要给新人安排重要工作/169          | 191. 伟大的目标成就伟大的事业/180   |
| 182. 要有狮子的勇气、狐狸的智慧/170        | 192. 推心置腹，真诚待人/181      |
| 183. 好的品行胜过满腹经纶/171           | 193. 晋升太快，不利于人才成长/182   |
| 184. 听话的不能干，能干的不听话/172        | 194. 专心地干好眼前的工作/183     |
| 185. 不但要合法，还要合理/173           | 195. 凡做人坚忍者，必成大事/184    |
| 186. 把简单事做好，你就不简单/174         | 196. 挫折是成功的必经之路/185     |
| 187. 别让人看到你枯槁的面容/175          | 197. 勿过高地估计自己的重要性/186   |
| 188. 重视任何一个挑战者/177            | 198. 不要期望计划外的收获/187     |
| 189. 始终保持三分锐气，你将宝刀不           | 199. 放过无伤大局的小错误/188     |
|                               | 200. 背地里观察人的言行/189      |

### 下 篇

#### 自修之道，莫难于养心

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| 201. 不要与有“裙带关系”者竞争/192 | 202. 不要简单地追求利益最大化/192 |
|------------------------|-----------------------|

203. 学会宽容/193
204. 明大局，识大体/195
205. 一相情愿的谈话往往会让对方厌恶/196
206. 对事业保持忠诚/196
207. 不讲黄色笑话/198
208. 与其让人对你毕恭毕敬，不如让人对你有依赖之心/198
209. 切勿口无遮拦/199
210. 江山易改，本性难移/200
211. 自己改变自己，是唯一的发展之路/201
212. 猜疑似一条无形的绳索/203
213. 设身处地地考虑下属的利益/204
214. 一个人最终的成就，与最初的表现无必然联系/205
215. 具有儒商风范/206
216. 只有认真倾听，对方才会向你坦露心迹/207
217. 要高瞻远瞩，又要明察秋毫/208
218. 三思而后行，谋定而后动/209
219. 时常自省，不断完善自己/210
220. 自我价值不能由他人来评定/211
221. 淘汰自己/212
222. 用力握手，让对方感觉你很强大/213
223. 时刻保持一个清醒的头脑/214
224. “女强人”只适用于工作场合/215
225. 每次都是初交/216
226. 时常保持几分戒心/217
227. 让鸟自己飞进鸟笼/218
228. 叫下属既爱又怕/219
229. 小心过分尊重你的人/220
230. 微笑着应付口蜜腹剑的人/221
231. 如果你的水不够深，就不要去养大鱼/222
232. 热忱造就奇迹/223
233. 有从谏如流的雅量/224
234. 人才都是逼出来的/225

## 目录

## CONTENTS



## CONTENTS

## 目录

- |                             |                                 |
|-----------------------------|---------------------------------|
| 235. 在伟大来临之前，请耐心等待/226      | 248. 在一段时间内，集中精力只做一件事/239       |
| 236. 没有时间的根本原因，只是你自己放不开/227 | 249. 权力越大，越不能随意发号施令/240         |
| 237. 任何偏见，都会妨碍我们获取智慧/228    | 250. 少一些盛气凌人，多一些态度温和/241        |
| 238. 没有什么，也不能没有热情/229       | 251. 不要把下属孤立起来/242              |
| 239. 君子之交淡如水/230            | 252. 每天早来半小时/243                |
| 240. 适时地拜几位恩师/231           | 253. 精打细算是领导者创业的必备条件/244        |
| 241. 从未失败过，才是真正让人担心的事/232   | 254. 每天留给自己一点时间和空间/245          |
| 242. 临事而惧，好谋而成/233          | 255. 尽量避免在同志关系上，夹杂过于浓厚的个人感情/246 |
| 243. 给别人一个成为“大人物”的机会/234    | 256. 与公司同舟共济/246                |
| 244. 不要在下属面前流露悲观的情绪/236     | 257. 开玩笑应适可而止/248               |
| 245. 无疵不真/236               | 258. 制度只管例行，没法管例外/248           |
| 246. 频繁“跳槽”的人不成熟/237        | 259. 谈判的实质是妥协/249               |
| 247. 敬业是一个人最重要的素质/238       | 260. 拒绝刺伤下属感情的批评/250            |

261. 君子和而不同/251
262. 声音洪亮点/252
263. 劝过于暗室，扬善于公堂/253
264. 秩序和规矩是创造者的天敌/254
265. 男性领导不要轻易地去女性下属家里/255
266. 避重就轻的习惯会削弱一个人的雄心壮志/257
267. 你必须学会给下属加油/258
268. 远离因为你的地位而与你结交的人/259
269. 要吻你手的人，也许就是要砍掉你手的人/260
270. 想在大事上表现出色，就要养成注重细节的习惯/261
271. 能忍的人是最危险的人/262
272. 不要把对手赶尽杀绝/263
273. 君事臣以礼，臣事君以忠/264
274. 用最积极的心态思考/265
275. 多琢磨事，少琢磨人/266
276. 钱是衡量人的重要标准/267
277. 赢得上司的信任最重要/268
278. 有自己的想法，也要听别人的意见/268
279. 没有学习，就没有发展/269
280. 没有人喜欢被批评/270
281. 不要沉湎于影响健康的活动/271
282. 没有共同目标的群体不能称之为团队/272
283. 天下没有解不开的疙瘩/273
284. 展示给人们积极乐观的一面/274
285. 远交近攻，外圆内方/276
286. 打掉门牙和血吞/276
287. 让别人对你产生依赖/277
288. 没有群众根基，最终难以长久/278
289. 在书架上摆放高品位的书/279
290. 做生意，归根到底是做人/280
291. 若想长久成功，那就必须忍受一时的痛苦/281

## 目录

## CONTENTS



## CONTENTS

## 目录

- |                        |                           |
|------------------------|---------------------------|
| 292. 慎用助理/282          | 303. 对于个人爱好，要爱而不溺/292     |
| 293. 把员工当成企业的主人/283    | 304. 一个好汉三个帮/293          |
| 294. 不欺骗别人，更不能欺骗自己/284 | 305. 千里之行，始于足下/293        |
| 295. 不矜持，不随便/285       | 306. 别用健康换金钱/294          |
| 296. 衣服的品质永远比数量重要/285  | 307. 没有人愿意听你辉煌过去/295      |
| 297. 勿逞匹夫之勇/286        | 308. 聆听越多，你就会变得越聪明/296    |
| 298. 抑制住自己一步登天的冲动/287  | 309. 把对方当做重要人物/297        |
| 299. 站有站相，坐有坐相/288     | 310. 要想影响别人，首先要能够控制自己/298 |
| 300. 小心对你赞不绝口的人/289    | 311. 热忱是会传染的/299          |
| 301. 关键的时刻帮人一把/290     |                           |
| 302. 讲话切勿带脏字/291       |                           |



# 上篇 成大事者，内圣而外王

成就伟大事业的  
基础





三分管人  
七分做人

## 1. 成大事者不谋于众

真理往往掌握在少数人的手里，真正能够先知先觉的是少数。而在这少数人行动之初，因为大多数人还停留在昨天，他们也必然处在曲高和寡的位置上。这时，他们只能运用手中的权力，先行动作。在人们跟着行动之后，看到了改革带来的好处，这才有所谓的拥护。一位领导人曾说过：“任何一个大的社会变革，思想的真正统一，常常不是在变革之前，而是在变革之中、变革之后。如果片面强调不统一思想就不能行动，实际上就是取消了行动。同时也就否认了纪律的必要性。”

这里，我们不是主张领导者个人的独断专行。任何人的改革主张，都是要取得支持的，也需要得到相关人们的认可。这主要是说，只要主要领导思想一致，或者领导成员意见一致，就可以行动。不必发动群众，开展一个大的宣传、教育运动。甚至，也不必非要统一全体领导的认识。

所以说“成大事者不谋于众”，还因为，改革是一项艰难的事情，讨论、议论，就会出现不同的声音。在困难面前，是一定有人后退的。说白了，多数人并不想干大事，那太困难。这样，如果与其谋划，他们就成了必然的障碍。与其如此，不如绕过他们。

说得不好听，改革家往往是孤独的思考者和独裁的领袖。



### 领导者做人智慧：

如果片面强调不统一思想就不能行动，实际上就是取消了行动，说白了，多数人并不想干大事，那太困难。这样，如果与其谋划，他们就成了必然的障碍。与其如此，不如绕过他们。