

马 阳◎编著

三分管人 七分做人

管理，

从思想上来说是哲学的，
从理论上来说是科学的，
从操作上来说说是艺术的。

成就卓越领导者的性格法则

对于一个企业家来说，性格也是一种成本，是比生产成本、销售成本、管理成本等更隐性、更难掌控的成本。如何把性格成本降到最低？这是很多企业家需要正视的问题。

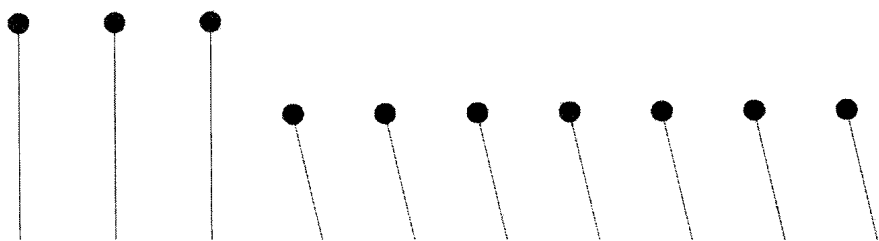


 中国时代经济出版社

三分管人 七分做人

马 阳◎编著

成就卓越领导者的性格法则



 中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

三分管人 七分做人 / 马阳编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2011.8

ISBN 978-7-5119-0420-1

I. ①三… II. ①马… III. ①领导人员 - 修养 - 通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 229676 号

书 名: 三分管人 七分做人

出 版 人: 王鸿津

作 者: 马 阳

出版发行: 中国时代经济出版社

社 址: 北京市丰台区右安门外玉林里 25 号

邮政编码: 100069

发行热线: (010)83910203

传 真: (010)68358875

邮购热线: (010)83910203

网 址: www.cmepub.com.cn

电子邮箱: zgsdjj@hotmail.com

经 销: 各地新华书店

印 刷: 北京东海印刷有限公司

开 本: 787 × 1092 1/16

字 数: 200 千字

印 张: 15

版 次: 2011 年 8 月第 1 版

印 次: 2011 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5119-0420-1

定 价: 29.80 元

本书如有破损、缺页、装订错误,请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

写在前面的话

说起这本书的创作初衷，非常有意思。在与朋友的一次闲谈中，我们聊起了当今最热门的影视剧《杜拉拉升职记》，对于杜拉拉这个角色，朋友非常称赞，问起原因，说：“就是看着喜欢，做事风格也好。”看似闲谈的两句话却给了我很大的启示。

“看着喜欢”其实就是情感上的一种接纳，一个看着让人喜欢的人，必定是一个具有超凡人格魅力的人，也是一个善于感染别人，影响别人，使他人凝聚在自己身边，为自己所用的人，而这恰恰是一个管理者应该具有的性格魅力。

余世维曾说过：“我们想要成为真正的领导人，就要注意培养这些重要，且一般人又比较欠缺的性格。性格决定人的命运，而对于管理者来说，性格是一种资本，是比知识，能力，机遇等更难掌控也更难以注意到的资本。一个成功的管理者应该具备哪些性格特征？管理者应该如何成功地塑造自己的人格魅力，成功地改变自己及企业的命运？”

孔子说：“其身正，不令而行；其身不下，虽令不从。”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。

这本书可说是一本通俗版的“性格+管理”的双重教程，“简洁、通俗、易懂”是本身的特点，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，望读者朋友们海涵。

作者

2010年12月

Part 1 三分管人

第一分 自树威信

- | | |
|----------------------|----|
| 1. 当领导前要像个领导 | 3 |
| 2. 良好的品味本身就是一种力量 | 5 |
| 3. 威信——管理者的个人魅力 | 7 |
| 4. 领导的“风格”决定着员工的“质量” | 8 |
| 5. 暴躁是无能为力的表现 | 9 |
| 6. 不要为自己找借口 | 10 |
| 7. 带着责任感工作 | 12 |
| 8. 说谎的危险 | 13 |
| 9. 忠诚是无价之宝 | 14 |

第二分 重视“劣质员工”

- | | |
|---------------------|----|
| 1. 劣势部分往往决定了整个组织的水平 | 18 |
| 2. 好领导不必事事亲为 | 20 |
| 3. “平庸”的员工很重要 | 23 |
| 4. 拒绝“懒员工” | 24 |
| 5. 为“创新型”人才搭台 | 25 |
| 6. 授权前先倾听 | 28 |
| 7. 与知识型员工打交道 | 31 |
| 8. 不知人,不能善用 | 41 |
| 9. 能成事者善用人 | 44 |
| 10. 让员工扮演合适的角色 | 47 |

目录

-
- | | |
|----|-----------------|
| 49 | 11. 摘掉“烂苹果” |
| 50 | 12. 重视制度的力量 |
| 52 | 13. 让制度去说话 |
| 54 | 14. 挽留住那些好的“苹果” |

第三分 管理好你的下属

- | | |
|----|---------------------|
| 58 | 1. 说服你的下属 |
| 62 | 2. 员工才是企业里的“主人翁” |
| 65 | 3. 知人善任,用其所长 |
| 67 | 4. 重用那些你不欣赏却很有能力的员工 |
| 70 | 5. 解雇不称职的员工 |
| 71 | 6. 离职员工——公司的重要财富 |
| 73 | 7. “低潜能”员工也是好员工 |
| 78 | 8. 为企业“招兵买马” |
| 79 | 9. 帮助员工“跳槽” |
| 81 | 10. 让员工轻松工作 |
| 83 | 11. 有效避免员工跳槽 |

Part 2 七分做人

第一分 沉稳——大将之风

- | | |
|----------------|----|
| 1. 做好准备下命令 | 91 |
| 2. 不要将情绪写在脸上 | 92 |
| 3. 闭紧嘴巴,不要四处抱怨 | 94 |
| 4. 给自己一点挫折 | 94 |
| 5. 学会面对挫折 | 95 |
| 6. 把话留在最后说 | 99 |
| 7. 不该说出口的话 | 99 |

第二分 做个善于沟通的管理者

- | | |
|--------------------|-----|
| 1. 成为最佳倾听者 | 102 |
| 2. 开始有效沟通 | 105 |
| 3. B&Q(百安居)的智慧 | 108 |
| 4. 带着信心去沟通 | 109 |
| 5. 沟通,为自己创造机会 | 111 |
| 6. 基于对方需求的沟通才是有效沟通 | 112 |

第三分 做人性化的管理者

- | | |
|------------------|-----|
| 1. 管理是一种严肃的爱 | 115 |
| 2. 做员工的好朋友 | 117 |
| 3. 把架子拿掉 | 119 |
| 4. 用赞美来栽培员工 | 120 |
| 5. 人性化管理不等于无原则管理 | 123 |

目录

-
- | | |
|-----|-------------------|
| 125 | 6. 有效批评的“小技巧” |
| 129 | 7. 给管理添一点幽默感 |
| 130 | 8. 员工才是企业的主人 |
| 132 | 9. 为员工营造一个良好的工作环境 |

第四分 心有多大,路有多宽

- | | |
|-----|----------------|
| 134 | 1. 学会宽容 |
| 135 | 2. 开始宽容型管理 |
| 137 | 3. 巫蛊之祸 |
| 139 | 4. 拿破仑的后悔 |
| 140 | 5. 宽容铸造领导者的影响力 |
| 142 | 6. 宽容的真谛 |
| 143 | 7. 宽容不等于懦弱 |
| 146 | 8. 绝缨之宴 |
| 147 | 9. 宰相肚里能撑船 |
| 149 | 10. 宽容你的下属 |

第五分 掌握激励的秘诀

- | | |
|-----|---------------|
| 152 | 1. 管理中的鲑鱼效应 |
| 154 | 2. 不争气的马 |
| 155 | 3. 尊重员工是激励的基础 |
| 156 | 4. 鞭子与糖果 |
| 158 | 5. 信任是一种激励 |

目录

6. “希望”是最好的激励	160
7. “失败”也需要激励	162
8. 不断变化的数字	163
9. 管好自己的油田	164
10. 激励的困惑	165
11. 实施有效的激励	169
12. 分解目标,以免半途而废	171
13. 狗熊赛蜜	173

第六分 做个善于决策的管理者

1. 开始目标管理	175
2. 帮助员工实现个人目标	179
3. 让员工为自己制定目标	181
4. 开始成功决策	187
5. 避开决策的陷阱	194
6. 林肯“独断”	197
7. 杀鸡取卵的悲剧	198
8. 不同的意见有助于进行决策	199
9. 把眼光放得再长远点	201
10. 三起三落——IBM 的决策风云	203
11. 晋升是最糟糕的激励措施	206
12. 适度的奖励才能获得希望的结果	207
13. 不明确的激励比惩罚更可怕	211

目录

第七分 学会让贤,王者风范

- | | |
|-----|-----------------|
| 214 | 1. 县令买饭 |
| 215 | 2. 学会“让贤” |
| 216 | 3. 掌权的基础是授权 |
| 219 | 4. 松下的授权之道 |
| 220 | 5. 西门子重视授权的领导艺术 |
| 221 | 6. 开始有效授权 |
| 226 | 7. 授权并不意味着放手不管 |

Part 1



三分管人

本篇导读

- 第一分 自树威信
- 第二分 重视“劣质员工”
- 第三分 管理好你的下属

第一分 自树威信

1. 当领导前要像个领导

气质在《辞海》里释为：人的相对稳定的个性特点和风格气度。气质在人的生理素质的基础上，通过生活实践，在后天条件影响下形成，并受到人的世界观和性格等的控制。它的特点一般是通过人们处理问题、人与人之间的相互交往显示出来的，并表现出个人典型的、稳定的心理特点。所以说气质并不是一成不变的，换言之，气质会受环境的影响而改变。

谢晓晓原本是一个农村女孩，在上大学前从来没有出过大山。谢晓晓初到城市常常感到怯怯的，城市对她来讲是那么新奇，同时也是那么陌生，谢晓晓无论是说话还是衣着都非常朴实，甚至可以说有些土气，和别人交往接触总是有些放不开。

但是为了锻炼自己，为了能够从面朝黄土背朝天的日子里走出来，谢晓晓加入了学生会，甚至在合适的时候自己开始组建社团，时间过得很快，转眼间就到了毕业的日子，这个时候的谢晓晓早已经不是刚来时的样子。在城市里生活使得她学会了怎样更好地装扮自己，

也学会了怎样和别人交往相处，她也不再羞怯，谈吐间带着自信和年轻人的意气风发。四年的时间，她的气质发生了巨大的变化。

所谓“一方水土养一方人”，又所谓“近朱者赤，近墨者黑”。环境对人的影响是潜移默化的，大家耳熟能详的“孟母三迁”的故事就说明了此理。当一个人身边所接触的人都是正直者，这个人也很容易变为正直的人；反之，友人皆为巧言令色者，这个人也容易变为巧言令色者。

有两群鸭子，其中一群特别会下蛋，每天可以下一个大大的蛋；而另外一群则非常懒，两天或三天才下一个蛋。这两群鸭子各自生活互不干扰，各有各的池塘和草地，各下各的蛋。在猴年马月鸡日，懒鸭子群当中的一只鸭子来到了勤奋鸭子群当中，这里的一切让它非常惊奇，鸭子们竞相下蛋的场面非常热烈，每只鸭子对下蛋都非常有激情，而且积极主动，恨不得生出一个吉尼斯纪录的鸭蛋或者生下双胞胎蛋来好让人刮目相看、赞不绝口。这给新来的鸭子留下非常深的印象，于是它决定留下来，也决心像别的鸭子一样天天勤快地生蛋。一个月以后，它成功了。它每天也可以生下一个又大又白的鸭蛋来。世界一天一天在变，但勤奋鸭子与懒惰鸭子们的生活没有改变。某年某月的某一天，勤奋鸭子群里的一只鸭子出来散步时不小心走失了，却意外碰上了那群懒鸭子。这里的鸭子对生活没有什么向往，不会去勤快地寻找食物，对下蛋也没有什么兴趣，如果吃得不好或者没找到食物就根本不下蛋，懒懒散散的，高兴的时候今天下一个蛋，不高兴时过几天才下一个蛋。所以这群鸭子的鸭蛋产量非常的低。看到这一切，那只勤奋鸭子心凉了，可是它一时还找不到原来的集体，于是它暂时留了下来，和这群懒鸭子们住在了一起，时间久了，也就渐渐地习惯了它们的生活。而一个月以后，曾经每天能下一个大鸭蛋的鸭子居然不会下蛋了。

“王侯将相宁有种乎？”领袖气质并不一定是天生的，依靠后天的努力也是可以修炼出来的，而且这种气质并不只是一个人独自修炼的结果，它也是周遭环境不断渲染的产物。刚当上领导的人，常常没有领导范儿，但当过一段时间，就越来越像领导了。一个人的级别越高，接触的人层次越高，见的场面也越大，气质形象自然就被熏陶出来了。

2. 良好的品味本身就是一种力量

著名演员宋丹丹和曾志伟曾合作过一部贺岁片，在片中宋丹丹饰演一名经营酒店的女企业家。有一次她衣着简朴，骑着脚踏车到饭店去跟人谈生意，一进门，她的合作伙伴就纷纷起身离席，宋丹丹不明所以，焦急挽留，但是她的合作伙伴却说：像您这样的人应该去农贸市场跟人谈“生意”，而不是这里。后来这笔生意也没有谈成。电视剧固然带有艺术夸张成分，但是它的灵感却来源于生活。在现实生活中，这样的事情几乎随时可能发生。俗话说：人靠衣服马靠鞍。一个好的形象对于普通人尚且如此重要，更何况是管理者呢？

良好的形象来源于良好的个人品位，要想培养个人品位就需要首先了解什么是品味。品，有人品、品质、品德的意思；味，是趣味、体味、回味，这两个字合起来，大概是指一个人的品质、趣味、情操、修养。但品味从字面上还有另外一个最原始、最直接的解释。品是品尝，味是味道，合起来倒有品尝味道的意思。

比如同样是一杯茶，有的人端起杯咕噜咕噜一口气喝下去，这个茶是什么味都不知道，更谈不上品味。而另一种人，他会在一间四壁放满了书，窗前有几棵绿意盎然的植物的屋子里，斜斜地靠在用竹藤做的沙发上，捧着一本书，沏上一杯茶，让茶叶在热水的浸润下慢慢地舒展开来，一阵阵的清香在四周飘荡。然后，他再端起茶杯，细细品尝，让那茶水苦

中带甜、甜中带涩的味道由舌尖慢慢沁入心扉，然后由品茶而品到生活，品到人生……这就是品味。

了解了何谓品味之后，就需要从一点一滴的生活中提升自己的品味，那么如何提升自己的品味呢？

最主要的一点就是要提高修养。第一是品格的修养，第二是文化艺术的修养。品格的修养，是一个人的最根本修养，它能从内在提高一个人的品味。如果一个人的品格高尚、正直、宽容、有爱心、有责任感、进取、勤奋、豁达，那么这个人所表现出来的品味自然是高尚的。品格的修养能体现高雅品味中的“高”字；而文化艺术的修养，能体现高雅品味中的“雅”字。

比如说文学方面的修养很高，那么谈起话来就有内涵，语句就会文明优雅；又比如，提高了美术方面的修养，懂得色彩的搭配和谐，提高了审美的情趣，那么在穿着打扮上就会优雅脱俗，在居家的布置上也会别具一格，饶有趣趣。提高了音乐舞蹈方面的修养，那么你举手投足的体态，说话的声音、表情等都会自然而然地表现出一种美感。

有一对夫妇靠做生意发了一笔大财。有钱了，生活富裕了，但别人总说他们俗气，他们不甘心，就决定改变自己。这天，他们去参加一个文化沙龙，为了表现自己的富贵，两人都穿得珠光宝气出现在聚会上，与那种高雅的艺术氛围格格不入，并且还闹出了大笑话。聚会上，有人唱了《满江红》这首歌，这对夫妻看到大家都听得入迷，就问，这首歌是谁写的？真好听。别人回答说是岳飞，那位富太太很认真地说：“能不能告诉我这位岳飞住在哪儿，电话号码多少，他这么厉害，我可得多跟他学学！”所以说，有些人即使有钱也只能买到些豪华排场，没有良好的品位与修养只会给人留下笑柄。

英国将领蒙哥马利以“贝雷帽”装扮著称。在软羊毛质料的小帽上，蒙哥马利缀上他统领的作战军队的队徽，而且随时穿着一件套头衬衫。蒙

哥马利由此树立起一个休闲、舒适的形象，即使在战斗最激烈的时刻，官兵们只要一见到这位头戴缀满队徽的软帽，身穿套头衬衫的将军，就会马上士气高涨，斗志昂扬。

身为管理者，良好的品味不仅表现出其个人风格和透露出其良好的内涵，它更是一种力量，一种让人折服的力量。

3. 威信——管理者的个人魅力

《辞海》有“威信”条曰：有威则可畏，有信则乐从，凡欲服人者，必兼具威信。所谓威信就是兼顾威望与信誉的综合体。

自古以来，做了皇帝的人并不一定是最有威信的人，但一旦身为国主，树立威信又是绝对有必要的。比如秦始皇在统一天下、位居至尊以后曾经多次到全国各地巡游，每到一地，他都要刻石立碑，碑文写的无非是他身为皇帝的功劳和辛苦。这样一而再再而三不厌其烦地自我标榜，其目的无非是要树立自己的威信，那就是在百官和百姓中确立自己不同于他之外任何人的特殊地位，秦始皇的这一举动，在其驾驭臣下方面确实起到了预期的作用。

灭秦建汉的汉高祖刘邦也深知自树威信的重要性，有两件事很能说明他对这一问题的敏感和自觉。其一，刘邦在平定天下以后，有一次在洛阳南宫摆酒设宴，问群臣项羽之所以失天下、自己之所以得天下的原因，群臣各有所答，但都不中肯綮。刘邦自己总结说：“在运筹帷幄之中、决胜千里之外方面，我比不上张良；在管理国家行政事务、安抚百姓、给前方战士提供足够给养方面，我比不上萧何；而在率领百万大军，战必胜、攻必取方面，我更比不上韩信。张良、萧何、韩信三人，都是杰出的人，我能任用他们，这是我获得天下的重要原因。”刘邦这番话既直言不讳，又入情入理。与其说他是在讨论汉得天下的原因，不如说是为了自树个人威信。特别是他巧妙地运用欲扬先抑法，先谦虚地