



通俗管理经典



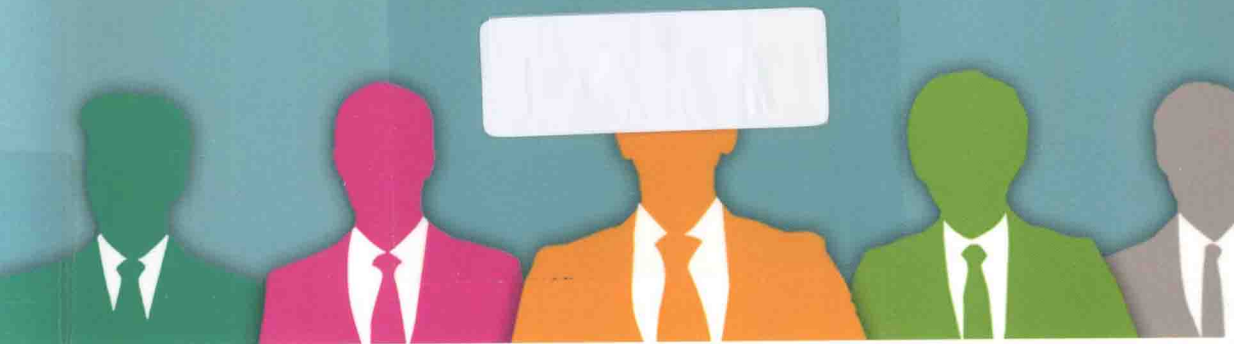
曾国藩说：“驭将之道，最贵推诚，不贵权术。”

做人第一 管人第二

优秀领导者的自我修炼

OUTSTANDING LEADERS
IN THE SELF-CULTIVATION

李伟◎著



如果一味讲究领导方法，过度追求管理手段的高明，团队就会阳奉阴违，危机四伏。

《孙子兵法》中说“上下同欲者胜”，特别是在企业看不到曙光的艰难困苦中，领导者人格的魅力就显得尤为重要。



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

曾国藩说：“驭将之道，最贵推诚，不贵权术。”

做人第一 管人第二

优秀领导者的自我修炼

OUTSTANDING LEADERS
IN THE SELF-CULTIVATION

李 伟◎著



中央编译出版社
Central Compilation & Translation Press

图书在版编目(CIP)数据

做人第一，管人第二：优秀领导者的自我修炼 / 李伟著. —北京：中央编译出版社，2015.1

ISBN 978-7-5117-2377-2

I. ①做… II. ①李… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 244030 号

做人第一，管人第二：优秀领导者的自我修炼

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1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：北京市吴栾赵阎律师事务所律师 闫军 梁勤

凡有印装质量问题，本社负责调换。电话：010-66509618





前言

优秀领导者的自我修炼

美国“百万圆桌”俱乐部曾经做了一个“成功最重要的因素是什么”的调查，公布的数据表明：80%以上的人认为是诚实的品德。也就是大多数成功者，排除了我们所认为可能导致成功的机遇、金钱、智慧、努力……他们一致地选择了似乎是与事业无关的做人。

但是，这决非偶然。在现实当中，我们曾见到许多红火的企业，由于领导者的行为方式与品德问题，以至于内部勾心斗角，从而离心离德，企业分崩离析。也曾听到某企业在危机四伏之时，领导者振臂一呼而应者云集，上下同心一起闯过了难关。这就是人的原因，人的力量。《孙子兵法》中说“上下同欲者胜”，特别是在下属看不到前途和曙光的艰难困苦中，领导者人格的魅力就显得尤为重要。

布兰查德说过：“今日，真正的领导权来自影响力。”一个出色的领导者，必然是充满个人魅力的人。

其实，无论我们在做什么事情，归根结底成败都是由人。那种“谋事在人，成事在天”的说法，首先强调的是“谋”，也是人的活动，也是把人作为了先决条件。中国儒家文化所倡导的是“修身、齐家、治国、平天下”，也是把修身作为根本。

在领导行为中，管人讲的是方法，做人讲的是艺术，相对管人来说，



• 做人第一 管人第二 •

做人又是根本——做人得到下属认可的领导者，自身必然散发出一种领袖的魅力，这种魅力有着强大的吸引力，吸引着下属们无怨无悔地追随。做人成功者，很多事情就水到渠成、不谋而就。

相反，如果一味讲究领导方法，过度追求管理手段的高明，团队就会阳奉阴违，危机四伏。在中国，一个人不会因为非常聪明就能成功，一个人成功的首要条件也不是聪明，而是会做人、讲义气、受人拥护，有时甚至别的什么都不会，而仅仅会做人就能获得成功。

所以，中国的管理者们，一定要把眼光放长远，注重自身素质修炼，注意树立良好的公众形象，从而提高自身的影响力，做人第一，管人第二，而不是过于追求刻板的西方式管理，把人变成了机器，企业与领导者才能“得道多助”，才能发展壮大、基业常青。

领导者把管人上升到做人的层面，是最高超的管理艺术，是管理的最高境界。

李伟

2014 年 10 月于北京



• 目 录 •

目 录

上篇 爱人者，人恒爱之

- | | |
|--------------------------|-------------------------|
| 001. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心/2 | 017. 关注身处逆境者/19 |
| 002. 站在对方的角度思考/3 | 018. 重视“小人物”/20 |
| 003. 决不可靠否定前任来抬高自己/4 | 019. 帮助别人往上爬的人，会爬得更高/21 |
| 004. 背后称赞别人的优点/5 | 020. 多称赞，少批评/22 |
| 005. 让下属感觉到自己很重要/6 | 021. 以德报怨，应该缓行/23 |
| 006. 了解下属的痛处，然后机智地避开它/7 | 022. 不要指望感恩/25 |
| 007. 向你的对手敬杯酒/8 | 023. 没有必要憎恨自己的对手/26 |
| 008. 入乡随俗，不做另类/9 | 024. 为继任者着想/27 |
| 009. 不要给人以“坏脾气”的形象/11 | 025. 不要毁了他人的进取心/28 |
| 010. 好汉爱好汉，英雄惜英雄/12 | 026. 适当保护你的下属/29 |
| 011. 遇事先打个招呼/13 | 027. 不要担心别人超过你/30 |
| 012. 你必须首先那样做/14 | 028. 知道该做什么，更知道不该做什么/31 |
| 013. 可以温和，但绝不软弱/15 | 029. 不要急于搞“一朝天子一朝臣”/32 |
| 014. 拘泥于小节者常忽视大局/16 | 030. 寻找德才兼备的人/33 |
| 015. 要有耐心听人把话说完/17 | 031. 杀鸡不能做猴/34 |
| 016. 单打独斗，永远也成不了气候/18 | 032. 玩弄手腕者终究会失信于人/35 |
| | 033. 责任多大，权力就多大/36 |
| | 034. 让被解雇者体面地离开/37 |



• 做人第一 管人第二 •

- | | |
|------------------------|-------------------------|
| 035. 不要与卑微者争执不休/38 | 里/59 |
| 036. 要让下属看到成功的希望/39 | 056. 平易近人者，人皆近之/60 |
| 037. 不可冷落任何人/40 | 057. 给别人留个余地，给自己留条后路/61 |
| 038. 爱人者，人恒爱之/41 | 058. 注意那些口碑极好的普通人/62 |
| 039. 少说多听常点头/42 | 059. 留意下一个当权者/63 |
| 040. 把自己的面子给别人/43 | 060. 疑人也要用/64 |
| 041. 员工第一，客户第二/45 | 061. 做事先做人/65 |
| 042. 对提拔你的人常怀感激之情/45 | 062. 不痴不聋，不做家翁/66 |
| 043. 不做暴君/46 | 063. 一身严正，鬼神亦敬/67 |
| 044. 避免使用令人不快的手势/47 | 064. 任用比自己强的人/68 |
| 045. 对调走的下属充满惜别之情/48 | 065. 你怎么样对人，人就怎么样对你/69 |
| 046. 做一名宽厚的长者/49 | 066. 使当事者体面地“下台阶”/71 |
| 047. 用人不疑，疑人不用/50 | 067. 热烈欢迎，也要热烈欢送/72 |
| 048. 别跟上司称兄弟/51 | 068. 给对方以特殊的声誉/73 |
| 049. 没有人可以独自成功/52 | 069. 不讲黄色笑话/74 |
| 050. 要相信“重赏之下，必有勇夫”/53 | 070. 临事而惧，好谋而成/75 |
| 051. 记住下属的姓名/54 | 071. 推心置腹，真诚待人/76 |
| 052. 于事无补的话，坚决不要说/56 | 072. 学会宽容/78 |
| 053. 扶他上马，再送一程/57 | 073. 明大局，识大体/79 |
| 054. 感化恃才傲物者/58 | 074. 具有儒商风范/80 |
| 055. 不信任部下，就会什么事都被蒙在鼓 | 075. 凡做人坚忍者，必成大事/81 |

中篇 善自治，方能治人

- | | |
|-----------------------|----------------------|
| 076. 君子不立于危墙之下/84 | 080. 最后的杀招不要轻易使出来/88 |
| 077. 真正的聪明是大智若愚/84 | 081. 站有站相，坐有坐相/89 |
| 078. 关键时刻不可让怒火左右情感/86 | 082. 千万不要搞办公室恋情/90 |
| 079. 不要轻易将自己推在最前面/87 | 083. 绝不要失去自制/91 |



• 目 录 •

- | | |
|-----------------------|--------------------------|
| 084. 官做得越大，越是需要包装/92 | 112. 不做“老好人”/122 |
| 085. 只有权杖在手，你才是国王/93 | 113. 马上做出决定，就在现在/123 |
| 086. 手别伸得太长/94 | 114. 超群出众者，常受到猜忌/124 |
| 087. 首先要管住自己/95 | 115. 做大事不能靠哥们义气/125 |
| 088. 要看起来就像个领导者/96 | 116. 不要试图做完美的人/126 |
| 089. 时刻保持你内心的平静/97 | 117. 不妨来点喜怒无常/127 |
| 090. 圆而不方，难成大事/98 | 118. 凡事切勿盲目下定论/128 |
| 091. 慎做“性情中人”/99 | 119. 不要让亲朋频繁地出入你的办公室/129 |
| 092. 保持适当的神秘感/100 | 120. 警惕那些时刻想引起你注意的女性/130 |
| 093. 成大事者不谋于众/101 | 121. 不要轻举妄动而自乱脚步/132 |
| 094. 妇人之仁要不得/102 | 122. 财富所有者应经常保持一种危机感/133 |
| 095. 人人都长着一双“势利眼”/103 | 123. 阎王爷不和小鬼称兄弟/134 |
| 096. 小节有伤大雅/104 | 124. 什么时候都别忘了，你才是领导/135 |
| 097. 多言不如多知/105 | 125. 勿轻易涉足别人的地盘/136 |
| 098. 成大事者多喜怒不形于色/106 | 126. 将底牌紧紧地攥在自己手中/137 |
| 099. 愤怒之下不做决定/107 | 127. 有条理的人，才会成功/139 |
| 100. 绝对不可卷入桃色新闻/108 | 128. 泰山崩于前而色不变/140 |
| 101. 自己的秘密决不轻易示于人/109 | 129. 疏于琐事，必勤于思考/141 |
| 102. 不与小人决斗/110 | 130. 成功者都是善于自控的人/143 |
| 103. 警惕成功带来的焦虑/112 | 131. 不要自己“整”自己/144 |
| 104. 打脱牙和血吞/113 | 132. 不在其位，不谋其职/145 |
| 105. 众人皆醉，你应独醒/115 | 133. 只有先摆平自己，才能摆平他人/146 |
| 106. 掩藏起自己的行迹/116 | 134. 情绪稳定是担当大任的标志/147 |
| 107. 不要让酒色误了你的事业/117 | 135. 好汉不提当年勇/148 |
| 108. 优柔寡断是个恶习/118 | 136. 抑制住狂妄之心/149 |
| 109. 强大是一切取胜者的法则/119 | 137. 说得越多，越显平庸/151 |
| 110. 轻易道歉，不见得是好事/120 | 138. 要适当地有些“官架子”/152 |
| 111. 权术越高，城府越深/121 | 139. 因为怕死，所以死得更快/153 |



• 做人第一 管人第二 •

- | | |
|--------------------------|---------------------------|
| 140. 不能有“离不开的人”/154 | 力/174 |
| 141. 靠天靠地不如靠自己/155 | 162. 不要在情绪低落时做任何决定/176 |
| 142. 与志向远大者为伍/156 | 163. 别让人看到你枯槁的面容/177 |
| 143. 意气用事者，常给人可乘之机/157 | 164. 勿随意乱点头，或乱摇头/179 |
| 144. 时刻保持“领袖姿势”/158 | 165. 小心直言/180 |
| 145. 不要情迷双眼/159 | 166. 不要将猜疑表现于外/181 |
| 146. 不要偏袒女下属/161 | 167. “事必躬亲”不是美德/182 |
| 147. 让自己变得无足轻重/161 | 168. 公司不是交友俱乐部/183 |
| 148. 绕过反对者/162 | 169. 切勿口无遮拦/184 |
| 149. 警惕有能力而又奉承你的人/163 | 170. 三思而后行，谋定而后动/185 |
| 150. 适当沉默一下/164 | 171. 时常自省，不断完善自己/186 |
| 151. 要聪明地工作，不要忙碌地工作/165 | 172. 君子之交淡如水/187 |
| 152. 笑到最后才算真赢/166 | 173. 没有群众根基，最终难以长久/188 |
| 153. 有十分的把握，说七分的话/167 | 174. 适时地拜几位恩师/189 |
| 154. 事成于密，败于疏/168 | 175. 少一些盛气凌人，多一些态度温和/190 |
| 155. 做一个中正平和的领导者/168 | 176. 男性领导不要轻易地去女性下属家里/192 |
| 156. 性格决定成败/169 | 177. 远离因为你的地位而与你结交的人/193 |
| 157. 保持一颗平常心，才能稳坐钓鱼台/171 | 178. 多琢磨事，少琢磨人/194 |
| 158. 归功于上/172 | 179. 时刻保持一个清醒的头脑/195 |
| 159. 发火后，要做好善后工作/172 | |
| 160. 没有自重，就没有威信/173 | |
| 161. 暴躁不是权力，而是一种无能为力 | |

下篇 得天下，先得人心

- | | |
|-------------------------|---------------------|
| 180. 礼贤下士/198 | 183. 先示弱，后成强/202 |
| 181. 从别人的观点来看问题/199 | 184. 放弃不该得到的东西/203 |
| 182. 网开一面，避免把对手逼入死角/201 | 185. 过分的张扬，只能惹来怨恨的目 |



• 目 录 •

- 光/204
186. 可以身无分文，但要温文尔雅/205
187. “不念旧恶”是成大事者的一个特征/207
188. 说到做到，不放空炮/208
189. 先“处其位”，而后才可能“谋其政”/209
190. 贵人语迟/210
191. 忠诚胜于能力/212
192. 宁落一群，不落一人/213
193. 责任胜于一切/214
194. 慈不掌兵/215
195. 有分寸地表态/216
196. 做事一定要按规矩来/217
197. 与狗争路，不如让它先走/219
198. 先不要急于表达自己的意见/220
199. 盛时为衰時計/221
200. 不说硬话，不做软事/222
201. 识时务者为俊杰/223
202. 展示令下属心动的远景/224
203. 让人知道你是“有身份”的人/225
204. 不要一屁股坐在某种“势力”的板凳上/227
205. 不要让人感到无以为报/228
206. 私心不可有，野心不可无/229
207. 距离产生威严/230
208. 树立个人的品牌/231
209. 思圆行方，柔中带刚/232
210. 时刻保持艰苦奋斗的作风/233
211. 今天忠诚，不代表永远忠诚/235
212. 精于处世之道/236
213. 地位越高，脾气越大/237
214. 斤斤计较，难成大事/239
215. 适当地有点“架子”，本无可非议/240
216. 频繁地露面会让你失去魅力/241
217. 广泛结交社会名流/243
218. 一定要身先士卒，哪怕是做个样子/244
219. 谦虚也要掌握分寸/245
220. 不要急着当老大/246
221. 树立一个不好惹的形象/247
222. 守信是领导者第一要义/248
223. 不要既想当裁判，又想当进球的那个人/249
224. 担起必要的责任/250
225. 温和的指责/251
226. 不凡的器宇，不凡的事业/253
227. 选择在你最风光的时候离开/254
228. 要24小时负责/256
229. 为人太清高，就是自绝于江湖/257
230. 看似精明的人，却不易成功/258
231. 到什么地方说什么话/260
232. 做个有心人/261
233. 越有实力的人，越是坦诚/262
234. 不要独占功劳/263
235. 无论什么时候，都不要显得比别人聪



• 做人第一 管人第二 •

- 明/264
236. 走艰苦奋斗之路/265
237. 不做“暴发户”/266
238. 物以类聚，人以群分/267
239. 不要轻信迅速领命者/268
240. 不可在下属背后说三道四/269
241. 不越权，不管闲事/270
242. 给下属明确的指示/271
243. 对付小人的秘诀：敬而远之/272
244. 赋予下属更大的权力/273
245. 不要让人知道你是在笼络人心/274
246. 莫为小恩小惠/275
247. 留个缝儿，不要把事情做得太满了/276
248. 笼络人心不在钱/277
249. 与其使权，不如用威/278
250. 用友不如用敌/279
251. 不要显得比上司更聪明/280
252. 用人不可凭个人一时之喜恶/281
253. 不乱开空头支票/282
254. 远离心机和计谋/283
255. 太过亲近，易纠缠不清/284
256. 得人心者得天下/285
257. 可以居功，但不可自傲/286
258. 好的品行胜过满腹经纶/287
259. 不要总提及自己曾经给人的恩惠/288
260. 伟大的目标成就伟大的事业/290
261. 好人做到底/291
262. 有从谏如流的雅量/292
263. 做生意，归根到底是做人/293
264. 不矜持，不随便/295
265. 抑制住一步登天的冲动/295
266. 切莫说过了嘴瘾，伤了信用/296
267. 先“齐家”，后“治国”/297
268. 自己管着点自己/298



• 爱人者，人恒爱之 •



001. 没有什么比批评更能抹杀一个人的雄心

美国商界年薪最先超过 100 万美元的人之中有一位是查尔斯·史考伯。他在 1921 年由安德鲁·卡内基选拔为新组成的美国钢铁公司的第一任总裁，而当时他只有 38 岁。

为什么钢铁大王安德鲁·卡内基要付给史考伯一年 100 万美元，即每天 3000 多美元呢？为什么？

因为史考伯是一名天才吗？不是。因为他对钢铁的制造，知道得比其他人多吗？胡扯。史考伯亲口说过，他的手下有许多人，他们对钢铁的制造，知道得比他还多。

史考伯说，他得到这么多的薪金，主要是因为他那跟人相处的本领。这是他说出的秘诀——这些话语应该镌刻在不朽的铜牌上，挂在全球每个家庭和学校里、每个商店和办公室里——这些话语孩童们应该背诵下来，而不要浪费时间去背诵拉丁动词的变化，或背诵巴西每年的雨量——这些话语将会改变你我的生活，如果我们能够确实去实行的话。

“我认为，能够使员工鼓舞起来的能力，”史考伯说，“是我所拥有的最大资产。而使一个人发挥最大能力的方法，是赞赏和鼓励。”

“再也没有比上司的批评更能抹杀一个人的雄心了，我从来不批评任何人。”

这就是史考伯的做法。但一般人怎么做呢？正好相反。如果他不喜欢做什么事，他就一心挑错；如果他喜欢的话，他就什么也不说。正如一句老话所说的：“第一次我做错了，我马上就听到指责的声音；第二次我做



• 爱人者，人恒爱之 •

对了，但是我从来没有听到有人夸奖。”

几年前，有人对妻子为什么会离家出走这个问题展开研究。你知道她们出走的重要原因是什么吗？竟然是“缺少赞赏和重视”。如果对丈夫为什么会离家出走也做研究，也会获得同样的结果。我们常常把家人所做的事视为当然，很少会表示对他（她）们的赞赏和重视。

为什么多次结婚的迪凡尼兄弟，在婚姻市场上这么一帆风顺？为什么这两位所谓的“公子哥儿”，有办法娶到两位著名而美丽的电影明星，一位闻名世界的首席女歌星，和身价百万的芭芭拉·何顿呢？他们是怎么办到的？

波拉尼格妮，是一位见多识广的女性、一位男性鉴赏家，也是一位伟大的艺术家。有一次，她说：“他们比我所遇见的任何男人还懂得恭维之道。而恭维之道，在这个时代里，几乎是一样被遗忘的东西。这，我可以跟你保证，这是迪凡尼兄弟吸引女人的秘诀。”



领导者做人智慧：

下属不愿意主动地努力工作，更多时候的原因，是缺少赞赏和重视。

002. 站在对方的角度思考

假如你想说服别人，让他有所行动，就必须让他了解你的主张到底能带给他什么利益。你应该告诉他，这个主张和你没有关联而是与他息息相关，它能够直接或间接地带来某些利益，或者是替他解决某些问题。不这样做，便很难诱发别人对你的主张采取任何行动。



除非你表示这件事能使他获得利益，否则尽管你有满腔的热忱，尽管你把主张浅显易懂地向他表达，他还是不会同意你。

有一回，有一位推销员向一位老太太推销一套暖气设备。

这位推销员很热心地为老太太说明暖气设备的构造、特征、性能等优点。当他滔滔不绝地说完而喘一口气时，老太太对他说：“年轻人啊！我请问你，这个东西能让我取暖吗？”

被认为最懂得说服别人技巧的曾任美国总统的亚伯拉罕·林肯，在100年前就曾经说过：

“当我和别人谈判时，我用2/3的时间考虑对方的主张，以及他可能将要提出来反驳我的理由，剩下的1/3的时间，才考虑自己的主张。”

任何人都最关心自己的利益。所以，你要多多考虑对方立场，把问题的焦点放在“对方的利益”上。否则，纵使你懂得许多说服别人的技巧，你也不可能奏效。



领导者做人智慧：

任何人都最关心自己的利益。所以，你要多多考虑对方立场，把问题的焦点放在“对方的利益”上。

003. 决不可靠否定前任来抬高自己

新任领导者应十分重视自己的第一次亮相，不论是发表就职演说，还是即席讲话，都力求首演成功，给人以干练、稳健、自信的第一印象，为以后取得广大群众的支持与合作打下良好的基础。



• 爱人者，人恒爱之 •

领导者亮相要注意以下问题：

①要谦虚。不要突出自己，许空愿；

②要有信心。不能有怯阵表现，要显示自己的决心和魄力；

③要自我约束。严格要求，不要过多地要求别人做什么，不做什么。

而要表明自己为政清廉的决心，努力实干的决心，欢迎批评监督的决心；

④要热爱新单位。充分肯定新单位的工作成就和长处，充分肯定广大干部职工所做出的贡献，表示自己和大家一起通力合作的愿望。

新上任的领导者，要凭借自己的能力和水平，以及对权力正确巧妙的运用，来建立自己的威信，决不可靠否定前任来抬高自己。



领导者做人智慧：

新上任的领导者，要凭借自己的能力和水平，以及对权力正确巧妙的运用，来建立自己的威信，决不可靠否定前任来抬高自己。

004. 背后称赞别人的优点

美国前总统罗斯福有一个副官，名叫布德，他对官场处世曾有过精辟的论述：背后称赞别人的优点，比当面恭维更为有效——这是一种至高的技巧。背后称颂人，是各种恭维的方法中，要算是最使人高兴的、也是最有效果的了。如果有人告诉我们：某某人在我们背后说了许多关于我们的好话，我们会不高兴吗？这种赞美，如果当着我们的面说，反而会使我们感到虚假，或者怀疑他别有用心。为什么间接听来的便觉得悦耳呢？因为那很可能是发自内心的赞语。



德国铁血宰相俾斯麦，为了拉拢一个敌视他的属下，便有计划地对别人赞扬这个属下，他知道那些人听了以后，一定会把他说的话传给那个属下。

当我们目睹一个经常赞扬子女的母亲，是如何创造出一个完满快乐的家庭；一个经常赞扬学生的老师，是如何使一个班集体团结友爱天天向上；一个经常赞扬下属的领导者，是如何把他的公司管理成和谐向上的集体时，我们也许就会由衷地接受和学会人际间充满真诚和善意的赞美。



领导者做人智慧：

背后称颂人，在各种恭维的方法中，要算是最使人高兴的、也是最有效果的了。

005. 让下属感觉到自己很重要

尊重下属是领导者应具备的品格，也是调动下属积极性的一种领导艺术。一个领导者必须学会尊重人，因为尊重是一种巨大的力量。国外有的企业家把尊重人当作是激励人的智慧、同心同德搞好企业的一条宗旨。这一点很值得我们借鉴。

在奥斯特利兹战役开始的前夕，拿破仑巡视全军，从这处营火堆走到另一处营火堆。每当他停下来，官兵们都上来围住他。拿破仑和他们谈笑，并对他们的忠贞表示感谢。他向士兵们保证明天这一仗一定会获胜，并说明他已经准备好了医疗急救，一旦有人受伤，绝对会立即受到照顾。