

三分管人 七分做人

成功领导的自我修养

叶舟◎著



为什么成功的领导者都在讲人性和做人？

管人先做人，带人要带心

成功管理者常读常新的案头读物

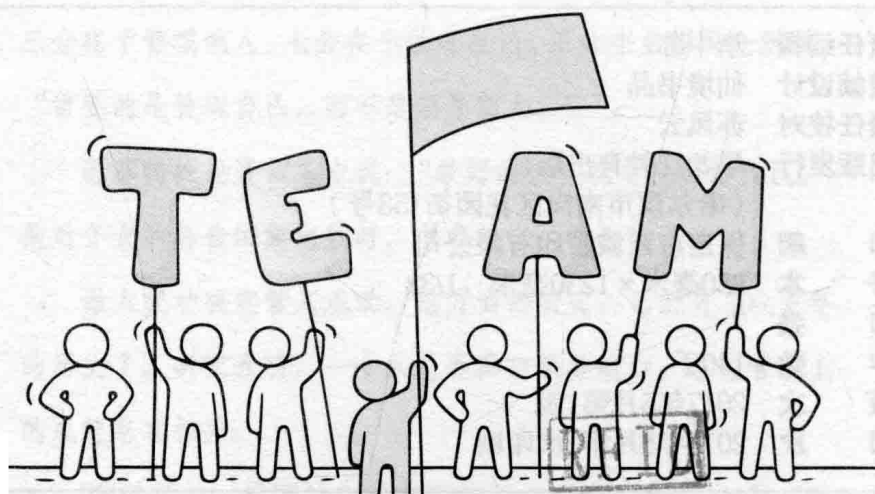
提高执行力 增强凝聚力 提升领导力

黑龙江教育出版社

三十分人 七分做人

成功领导的自我修养

叶舟◎著



黑龙江教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人, 七分做人 / 叶舟著. — 哈尔滨: 黑龙江教育出版社, 2017.2

(读美文库)

ISBN 978-7-5316-9124-2

I. ①三… II. ①叶… 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041199号

三分管人, 七分做人

Sanfen Guanren, Qifen Zuoren

叶舟 著

责任编辑 李中苏
装帧设计 仙境书品
责任校对 苏凤云
出版发行 黑龙江教育出版社
(哈尔滨市南岗区花园街158号)
印 刷 保定市西城胶印有限公司
开 本 880毫米 × 1230毫米 1/32
印 张 7
字 数 140千
版 次 2017年5月第1版
印 次 2017年5月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5316-9124-2 定 价 26.80元

黑龙江教育出版社网址: www.hljep.com.cn

如需订购图, 请与我社发行中心联系。联系电话: 0451-82533097 82534665

如有印装质量问题, 影响阅读, 请与我公司联系调换。联系电话: 0312-7182726

如发现盗版图书, 请向我社举报。举报电话: 0451-82533087

“魅力型领导者”的3种个人特征：

高度自信

支配他人的倾向

对自己的信念坚定不移

“魅力型领导者”的4种特殊才能：

有远大目标和理想

明确地对下级讲清这种目标和理想，并使之认同

对理想的贯彻始终和执着追求

知道自己的力量并善于利用这种力量

本书在“魅力型领导者”研究的基础上，从实际出发，结合了古今中外的案例，对管理人员的自我修养与魅力提升，给出了具体的指导和建议。



天猫兴盛乐图书
专营店二维码

策 划：  兴盛乐

图兴文盛 兴有图盛

封面设计：  久品轩

13651259399
xy9001@126.com

读美文库书目：

绝对成交	手机就能做的50种网上生意
精准表达	所谓情商高，就是有分寸
从零开始学炒股	哪有时间不够这回事
炒股要懂K线图	以自己喜欢的方式过一生
小店越开越旺	如何说员工才肯听，怎样管员工才肯干
思考的艺术	如何说客户才肯听，怎样听客户才肯说
行为的艺术	这样给孩子定规矩，孩子才不会抵触
劣势博弈学	努力到无能为力，拼搏到感动自己
说话心理学	好爸爸说给青春期儿子的秘密话
欲望心理学	好妈妈说给青春期女儿的悄悄话
管理的常识	电话销售与成交技巧
做最好的中层	销售就要玩转情商
三分管人，七分做人	销售中的拒绝处理70招
别输在不会说话上	人人都能用得到的金字塔原理
讲话其实可以套公式	25岁之前要知道的25条投资常识
左手领导力 右手执行力	越读越有道理的管理故事与哲理
不懂汇报工作，还敢拼职场	越读越有道理的创业故事与哲理

前 言

Preface

所谓“三分管人，七分做人”，是指决定领导工作成败的，三分在于管理他人，七分在于做好自己。正如企业家冯仑所说：“重要的是管理自己，而不是领导别人。”

巴菲特的投资信条中说：“最好的投资就是投资你自己。”他对子女的忠告结集出版时，书名就叫：做你自己。

做人成功决定管人成功。这方面的研究，已经有 100 多年的历史了。研究表明，一个人是否具有领导魅力，与他管理上的成就息息相关。

20 世纪初，德国社会学家韦伯提出“charisma”，即“魅力”这一概念。韦伯发现有“魅力”的领导者对下属具有一种天然的吸引力、感染力和影响力。

美国学者豪斯于1977年，研究总结了魅力型领导者的三种个人特征：高度自信、有支配他人的倾向和对自己的信念坚定不移。

随后，本尼斯在研究了90名美国最有成就的领导者之后，发现魅力型领导者有四种共同的能力：有远大目标和理想；明确地对下级讲清这种目标和理想，并使之认同；对理想贯彻始终并执着追求；知道自己的力量并善于利用这种力量。

近三十年来，人们越来越认同“魅力型领导”的概念。这一理论不仅在商界和政界产生了重要的影响，而且也影响了大学的课程设置。包括哈佛、斯坦福、沃顿在内的名校，其教师在课堂上指导学生清晰地表述一个极高的目标；向团队成员传达高绩效的期望，对下属达到这些目标所具备的能力表现得很有信心，重视下属的需要；让学生练习表现出有力、自信和动态的形象，并使用富有魅力的语调，面对下属时身体前倾，说话时与对方保持目光接触……

本书在上述研究的基础上，从中国人的实际出发，结合了古今中外的案例，对管理人员的自我修养与魅力提升，给出了具体的指导和建议。

全书结构谈不上严谨和系统，因为对即将走上管理岗位或

者已经肩负管理责任的人来讲，教科书式的说教和推演，有些啰嗦和呆板。在我的脑海中，捧起这本书的你是这样的人：你在为事业打拼的职场上已经走过了很多的路，路过了很多的桥，看过了很多的繁华和艰辛。我想在这本书中，为你提供一杯清茶般的抚慰，让心灵有所顿悟，让眼界豁然开朗，然后不畏不惧，你又重新踏上一段少有人走的旅程……

第4章 为人处世，宽恕有道 / 005

目 录
Contents

第1章 正人先正己，做事先做人

欲治理天下，先修养品行 / 002

成事有三容：“容异”“容过”“容嫌” / 005

服众需要境界，境界来自学习 / 008

上行下效：用你的行动去影响下属 / 013

用“个人威信”赢得下属的信赖和忠心 / 017

不要轻易承诺，如果承诺了就要兑现 / 027

要明确管理的责任，并勇于承担 / 031

重要的是管理自己，而不是领导别人 / 036

第2章 低调做人，进退自如

敬以向上，宽以对下，严以律己 / 048

抓住重点，带动一般，搞活全局 / 053

思路、办法、成绩、经验，都是干出来的 / 056

既要恪尽职守，又不要事必躬亲 / 059

既要“领着做”，又要“往前看” / 065

不四处邀功，要用业绩说话 / 070

在该动脑子时，一动气就输了 / 074

第3章 外圆内方，绵里藏针

情况明了之后，要力排众议果断决策 / 080

没主意的时候，也不可盲从于民意 / 083

用制度管人，才能成全别人解放自己 / 086

对待“刺头”人物，要有分别地处置 / 093

对待害群之马，绝对不可姑息迁就 / 105

“人性化”虽好，但要警惕“人情化” / 109

棘手的事冷处理，能将坏事变好事 / 113

随机应变留有余地，才是圆滑 / 117

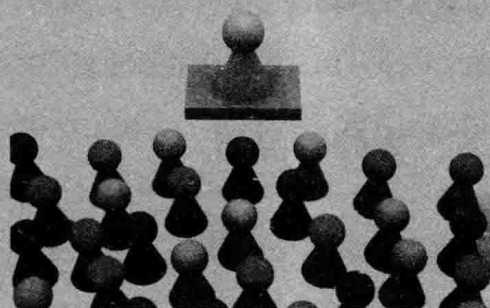
财聚人散，财散人聚，人聚财更聚 / 123

第4章 知人善任，奖惩有道

- 用人六诀：爱、识、聚、用、容、育 / 128
- 识人之道：看出人外，看入人里 / 132
- 用人之长：发现和发挥属下的一技之长 / 139
- 人才搭配：各尽所长又互补各自所短 / 143
- 涨工资不如发奖金：奖励的八条原则 / 147
- 点名批评是下策：批评的五种方式 / 152
- 信任但不放任：用人要疑，疑人要用 / 158
- 德与才的抉择：宁用愚人，不用小人 / 162

第5章 说话沟通，滴水不漏

- 团队沟通的力量，连上帝都害怕 / 168
- 能说会道的领导，未必是称职的 / 173
- 别怕下属发牢骚，倾听牢骚能提高效率 / 176
- 认同和赞赏，是员工在金钱之外最想得到的 / 181
- 批评之道：很严厉但又不让下属反感的方法 / 188
- 运用三明治法则，让下属接受建议和意见 / 200
- 适当运用幽默，可以化解尴尬和冷场的局面 / 202
- 运用雷鲍夫法则，快速建立合作与信任 / 208



第1章

正人先正己，做事先做人

欲治理天下，先修养品行

“正心、修身、齐家、治国、平天下”，这是几千年来无数中国人追求的人生理想，这句话的出处是《大学》，原文为：“欲明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身；欲修其身者，先正其心……心正而后身修，身修而后家齐，家齐而后国治，国治而后天下平。”

这段话的大意是：要使美德彰明于天下的人，要先治理好自己的国家；要治理好国家的人，要先整顿好自己的家；要整顿好家的人，要先进行自我修养；要进行自我修养的人，要先端正自己的思想……思想端正了，然后自我修养完善；自我修养完善了，然后家庭整顿有序；家庭整顿好了，然后国家安定繁荣；国家安定繁荣了，然后天下平定。

“正心、修身、齐家、治国、平天下”，这几者之间是有逻辑性的，“齐家、治国、平天下”都是以“修身”作为前提。“正心”就是端正品行，自身的道德水平高了，所作所为必然被众人所仿效，这样首先会影响一个家庭，一个家庭之内的人见贤思齐，这就是齐家。国是由一个一个的家组成的，因此家齐而后国治，国治才有可能平天下。这句话简单表达就是：欲治理天下，先修养品行。

先做一个好人才可能做一个好官。要当一个好的领导，首先必须加强道德修养，这绝不是冠冕堂皇之词，因为起用道德水平高的人，上级放心，同僚安心，下属也归心。

晚清重臣曾国藩出生在偏僻的湖南农村，他28岁中进士，37岁官至二品，而后又在39岁~42岁时先后担任了礼部、吏部、工部、刑部、兵部五个部的侍郎。没有任何背景的他官运为什么这么好呢？因为他的名声很好，官声也好，没有做过贪污受贿、中饱私囊这些事，因此朝廷对他放心。而这洁身自好的品德，归根结底是他一直加强自我修养的结果。

而曾国藩的对手洪秀全为什么会失败呢？那是因为太平军攻下南京后，洪秀全开始忙于修建宫廷、聚敛金银、耽于女色，不理朝政11年，这直接导致了领导集团的内讧，第一代创业精英杀的杀、走的走，由此太平天国元气大伤，一蹶不

振，安能不败？

德是成事之基，立业之本，做官先做人，正人先正己。领导者应该加强对诸如正直、廉洁、勤政、尊重、宽恕、诚实、负责等各种美德的修炼，时时、事事、处处恪守“为政以德”这个朴素的真理，才能得民心，聚人才，成事业；才能成为孔子所说的那种“大德必得其位，必得其政，必得其禄，必得其寿”的领导人。

成事有三容：“容异”“容过”“容嫌”

美国心理学家威斯尔特认为：一个人如果能在思想不紧张的状态下工作，就能发挥他应有的能力。欲使下属进入这样一种精神状态，领导者必须大度地为下属创造一个宽松的环境。怎样才算胸怀宽广？一是“容异”，善纳别人的不同意见，善待与自己意见不合的人；二是“容过”，对待犯错误的下属绝不能“一棒子打死”；三是“容嫌”，就是对那些与自己曾有过节的人不报复、不打击，宽容大度地对待他们。

领导者只有胸怀宽广，才能招来人才归服。无数事实已证明，领导者胸怀宽广与否，直接决定了其威信的高低，乃至事业的成败。所以人们经常这样说，大气魄、大领导、大事业，谁愿意跟一个小家子气的领导混世呢？

中国历史上不乏明君贤臣，春秋早期齐国的齐桓公就是一个很好的领导者。他在与哥哥争夺王位的过程中，曾被哥哥的老师管仲带人袭击，并被管仲冷箭射伤。等他继位成为齐桓公后，恨不得对管仲“食其肉，剥其皮”。宰相鲍叔牙力劝齐桓公说，管仲有经天纬地之才，是安邦定国之良相，还说“您要治理齐国，我可胜任；若想称霸诸侯，非管仲不可”。齐桓公想了很久，听取了鲍叔牙的建议，重用杀己“仇人”管仲为宰相，并对其信任有加，国家大事均由管仲处理。经过几年的光景，齐国在管仲的治理下，实现了从乱到治、从穷到富、从弱到强的富国之路，一个强大的齐国在悄然崛起，成为“春秋五霸”中第一个称霸的国家。

唐代名臣魏徵做太子李建成的属官时，曾多次劝李建成杀掉李世民。在玄武门之变后，李世民不计前嫌，非但没有杀他，反而非常倚重魏徵，给了他很高的官位，而魏徵也尽职尽责，君臣一心成就了唐初的“贞观盛世”。

在楚庄王的庆功宴上，将领唐狡趁黑灯之际摸了庄王爱妾许姬的小手，头盔上的羽缨被许姬揪了下来，留下了把柄。楚庄王得知此事后，命令不要点灯，让众将全部绝缨痛饮。七年之后，楚庄王攻打郑国，知恩图报的唐狡独率几百人为先锋，一路过关斩将，后续大军竟未遇一个阻兵，直取郑国