

在管理当中，管人是一种艺术，做人也是一种艺术。

相对管人来说，做人更是根本。

成功者之所以成功，在于做人的成功；
失败者之所以失败，在于做人的失败。

成杰 著

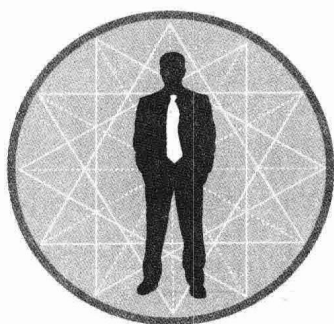


三分管人 七分做人

做卓越领导 · 带一流团队

管人的艺术是带领团队做事的艺术，而做人的艺术则是修炼自身，提高自己影响力和领导力的重要前提。所以，要成为一个成功的领导者，唯有两者兼而有之。对于下属来讲，领导者的做人之道、管人之法，也是他们最为瞩目的两大焦点。

中国华侨出版社



三分管人 七分做人

SAN FEN GUAN REN QI FEN ZUO REN

做卓越领导·第一流团队

成杰 著

中国华侨出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

三分管人 七分做人 / 成杰著. — 北京: 中国华侨出版社, 2010.9
ISBN 978-7-5113-0641-8

I. ①三… II. ①成… III. ①管理学 — 通俗读物 IV. ①C93-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第168000号

• 三分管人 七分做人

著 者 / 成 杰

责任编辑 / 梁 谋

经 销 / 新华书店

开 本 / 787 × 1092毫米

印 刷 / 北京毅峰迅捷印刷有限公司

版 次 / 2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5113-0641-8

定 价 / 35.00元

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号

邮 编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 传真: (010) 64439708

发行部: (010) 64443051

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

序言 | PREFACE

SAN FEN GUAN REN QI FEN ZUO REN

在过去八年的时间里，我先后在120多个城市巡回演讲，培训辅导过890家企业，其中包括18家上市公司，期间还出版了26本畅销书，并与上百位顶尖的企业家进行过面对面的沟通交流。在从事企业管理咨询和演讲培训的经历中，我最后总结出一条心得：“小老板做事，大老板做人；小老板管事，大老板管人”。

管理的本质到底是什么？是以人为本——管理的对象是人，确切地说是人心。成功者之所以成功，在于做人的成功；失败者之所以失败，在于做人的失败。正如《世说新语·笺疏》中所言：“小胜靠智，大胜靠德”。

作为管理者来讲，如果你想取得大的成功，仅仅把事情做好是远远不够的，还需要你会做人，做一个高尚的人，做一个有魅力的人，做一个有影响力的人。华人首富李嘉诚先生说：“事业的成功其实就是做人的成功，而做人的关键在于——对人好”。这也恰恰是我们巨海的用人准则。

管人的艺术是带领团队做人做事的艺术，而做人的艺术则是修炼自身，提升自己影响力和领导力的重要前提。领导力决定一切！所以，要成为一个卓越的领导者，如何做人就不是一个可有可无的小问题，而是关系到其自身是否能有效地开展工作的大问题。有些领导并

不重视做人之道，误以为自己总是高人一等，可以用命令代替一切，结果是可想而知的。下属无法信任那些品格有明显瑕疵的领导，更不会长久追随这样的领导。没有下属和你一起打拼，就算你有全世界最伟大的理想和最完美的计划，也是孤掌难鸣。

团结人，才能做大事。善于做人的领导，以赢得人心为第一；善于管人的领导，以全听指挥为第一。两者兼而有之，方可成为最高明的领导。归根结底，领导的第一项任务就是：要与人打交道，就要吃透人际关系学，这样才能成为一个名副其实的领导者。对于下属来讲，领导的做人之道、管人之术，也是他们最为瞩目的两大焦点。毛泽东说过，“领导嘛，就两件事，一是用好了人，二是出好了主意”。其中包含的无非就是管人和做人两件事。可见，成为卓越领导者也就是这两者的集合。

总而言之，管理是一项具有挑战性的工作，它应用的范畴十分的广泛，大到国家，小到一个家庭，各个领域都不能忽视它的存在。它不仅是领导者的个人素质的体现，更能将团体中每个成员的素质淋漓尽致地表现出来，每个人都在这个团体中起着不可估量的作用，如果你渴望成为人上人，如果你想让自己的管理渐渐步入正轨，想让自己苦心经营的企业每天都有所进步，想让你公司的员工每天都精力充沛的全身心地投入到工作中去，这就取决于你的管理，决定于你的领导。所谓“管人先做人”，一个领导者要想做好管理，必须要先从自我的修炼与提高开始，这样才能“内圣而外王，修己方可安人”，带出一流的团队！

成杰

2010年10月21日

目录 | CONTENTS

SAN FEN GUAN REN QI FEN ZUO REN

第一章

序言

地低成海，人低成王——低调是做人的大智慧

控制好自己的情绪	/3
高调做事，低调做人	/5
做人要谦虚谨慎	/8
学会倾听是有效沟通的关键	/10
赞扬是有效的激励方式	/12
迂回前进，曲折说服	/15
有话拿到桌面上说	/17
在背后赞美他人效果更佳	/19
退一步海阔天空	/21
谦虚谨慎，锋芒内敛	/24
有本事不自夸	/26
学会克制自己的情绪	/27
坦诚地检讨自己	/30
勇敢面对错误	/32
任何人都不喜欢被否定	/34
保持平和的心态	/35
说话要照顾到他人的面子	/38

以退为进达到预期目的	/40
优雅气度，有理也要让三分	/41
不犯错误有时是最大的错误	/43
先做狗熊再做英雄	/45
韬光养晦，绝不出头	/47
坚定意志，否则将一事无成	/49
感谢折磨你的人	/52

第二章

没有规矩无以成方圆——做人应讲原则

做事要有积极的心态	/57
条理清晰方能做好事情	/59
面子第一，道理第二	/62
做好每一个工作细节	/64
大事不糊涂	/66
成为不可缺少的那个人	/68
多些指导，少些领导	/70
恪守自己的原则	/73
小利不必斤斤计较	/74
远离小人但不得罪小人	/76
宽容下属但决不纵容	/79
不要总是提条件而要创造条件	/80
能干还要肯干	/82
让上司做好人，自己做坏人	/85
无须事必躬亲，却要明察秋毫	/87
不要轻易帮下属做事	/89
领导诞生于反省	/91
不做埋头苦干的老黄牛	/93

结交一流的人	/96
相信自己，超越自己	/98
官僚主义害死人	/100
错误无法隐藏时还是爽快承认	/101
不可凭个人喜恶用人	/104
不要把对手赶尽杀绝	/105
目标的达成需要专注的精神	/108
任用比自己强的人才	/111
不要频繁跳槽	/112
信守承诺，说到做到	/113
敬业是一个人的重要素质	/115
怀有感恩之心	/116

第三章

智者顺时而谋——聪明人伺机而动

绝不优柔寡断	/121
主动做别人不愿做的“苦差事”	/122
付出并不总是有回报	/125
一次只做一件事	/128
学习力就是竞争力	/130
找出自己独特的“卖点”	/132
事成于密，败于疏	/134
盯住西瓜，放弃芝麻	/136
危难时不要迷信权力	/137
犹豫不决比鲁莽更可怕	/139
懒惰是一种病	/140
一件事要一抓到底	/142
任何情况都不可慌张	/144

不在情绪低落时做决定	/146
把简单的事做好就是不简单	/147
不要高估自己的重要性	/149
不要期望计划外的收获	/150
时时自省，不断完善自己	/152
你的形象价值百万	/154
绝不拖延，即刻行动	/155

第四章

心思缜密，人情练达——与上司进行有效沟通

不犯抗上的低级错误	/159
与上级交往要注意适度	/161
要清楚自己的立场	/163
被领导错怪要学会修补	/165
要与有权势的人消除隔阂	/167
要避免卷入上司之间的矛盾中	/168
出了错误自己主动承担	/171
向上级请示要准备多套方案	/173
工作要超出领导的期望	/175
不要让上司下不了台阶	/178
对武断的上司要迂回说服	/179
用业绩证明自己的能力	/182
要学会向上级“喜传捷报”	/184
学会在关键时刻露一手	/186
要比上司更了解他自己	/187
到位但不越位	/190
勤于向上级汇报工作	/192
当心成为老板眼中的“野心家”	/194
把功让给上司	/196

第五章

善结人缘，广积人脉——人脉圈是成事的关键

- | | |
|---------------|------|
| 用宽容笼络人心 | /201 |
| 互相搭台才能共同起跳 | /203 |
| 学会委婉拒绝不合理请求 | /204 |
| 帮助同事就是帮助自己 | /207 |
| 揣着明白装糊涂也是一门学问 | /208 |
| 给同事面子就是给自己留退路 | /210 |
| 学会欣赏你的竞争对手 | /211 |
| 送点人情给同事 | /213 |
| 不要随便与同事交心 | /215 |
| 当心被同事当枪使 | /217 |
| 不在背后对别人说三道四 | /219 |
| 学会欣赏他人 | /220 |
| 和“低手”较量越多自己越臭 | /221 |
| 开玩笑要适可而止 | /223 |
| 没有人喜欢听你辉煌的过去 | /224 |

第六章

以身作则，以德服人——打造金牌团队

- | | |
|--------------|------|
| 以严立威，无往不胜 | /229 |
| 在队伍中放入一条“鲑鱼” | /231 |
| 喜怒哀乐不可形于色 | /232 |
| 宽厚仁德，收买人心 | /234 |
| 善于表扬，增加亲和力 | /236 |
| 选择合适的授权人 | /239 |
| 选择可以放手的工作授权 | /241 |
| 授权，而不是推卸责任 | /243 |
| 当心下属的越权行为 | /245 |

充分发挥左膀右臂的作用	/247
将重要信息传递给下属	/249
用积极态度对待下属的抵抗	/251
重视下属的情绪问题	/253
知人才能善任	/255
先看其长，后看其短	/257
留住人才最为关键	/259
了解下属的愿望和需求	/262
当面开脱，背后教育	/264
发火之后还要善后	/266
解雇下属要三思而后行	/268
自己先成为团队标兵	/270
让员工觉得自己很重要	/272
为团队寻找一个挑战性目标	/274
对不服从者要晓以颜色	/276
善于发现下属的闪光点	/278
学会授权才能建立自己的团队	/279
没有完美的人，只有完美的团队	/282
多从公司内部选拔人才	/284
给下属留点发挥的余地	/287
有奖励才有卖力	/289
奖得多不如奖得及时	/291
授人以鱼不如授人以渔	/292
疑人要用，用人要疑	/294
晋升下属太快伤人伤己	/296
与下属共享荣誉	/298
唯有信赖才可赢得尊敬	/299
批评下属要掌握技巧	/301
把优秀的人才变成股东	/304



第一章

**地低成海，人低成王
低调是做人的大智慧**

控制好自己情绪

斗转星移，我们不能控制；股市走向，我们不能控制。唯一能控制的只有我们自己，只有控制了自己，把握好自己的情绪，才能掌握好自己的命运。无数的事实证明了这点。

作为企业家导师的我，时常会告戒企业家：“一个人把握自己的内心，胜过于把握这个世界。”《三国演义》中的刘备，因为被东吴夺取了荆州，杀害了他的结拜兄弟关羽，一怒之下发动了对东吴的战争，战将百员，御驾亲征。东吴面临十分严峻的形势。孙权起用陆逊为大都督，抵御刘备。陆逊以柔克刚，后发制人，火烧蜀军营盘700里，刘备70余万人马被杀得大败而归，如果刘备能控制好自己情绪，结果可能就不会这样了。这就说明调节情绪，不仅对我们的事业，而且对我们的人生都是非常重要的。

《孙子兵法》上说，“主不可以怒而兴师，将不可以愠而致战”。这只是一个方面，人的喜、怒、哀、乐的情绪交替变幻，都有一定的限度。现代人生活紧张忙碌，每天都要面对纷繁复杂的人和事。面对这些不同的人 and 事件，必须不急不火，保持一颗“平常心”。

我们要在内心深处为自己保留一处安静而独立的空间。既不要为外界的各种刺激和得失所干扰，又要进行适当的情绪调节，不要让自己的情绪波动过大。

一个随意让情绪“喷”出来而不能自控的人，一定是与成大事无缘的，因为缺乏自制和忍耐的性格，让自己的生活极为可怕。成功学鼻祖拿破仑·希尔从一个十分普通的事件中发现了这个道理，这个发现也使他获得了一生当中最重要的一次教训。

一天，拿破仑·希尔和办公室大楼的管理员发生了一场误会。这场误会导致了他们两人之间彼此憎恨，甚至演变成激烈的敌对状态。这位管理员为了显示他对拿破仑·希尔一个人在办公室工作的不满，就把大楼的电灯全部关掉。这种情形一连发生了几次，有一天，拿破仑·希尔到书房里准备一篇



预备在第二天晚上发表的演讲稿，当他刚刚在书桌前坐好时，电灯熄灭了。

拿破仑·希尔立刻跳起来，奔向大楼地下室，他知道可以在那儿找到这位管理员。当拿破仑·希尔到那儿时，发现管理员正在忙着把煤炭一铲一铲地送进锅炉内，同时一面吹着口哨，仿佛什么事情都未发生似的。

拿破仑·希尔立刻对他破口大骂，一连5分钟之久，他都以比管理员正在照顾的那个锅炉内的火更热辣辣的词句对他痛骂。最后，拿破仑·希尔实在想不出什么骂人的词了，只好放慢了速度。这时候，管理员直起身体，转过头来，脸上露出开朗的微笑，并以一种充满镇静与自制的声调说道：“呀，你今天早上有点儿激动吧，不是吗？”

他的话就像一把锐利的短剑，一下子刺进拿破仑·希尔的身体。想想看，拿破仑·希尔那时候会是什么感觉。站在拿破仑·希尔面前的是一位文盲，他既不会写也不会读，但他却在这场战斗中打败了自己，更何况这场战斗的场地，以及武器，都是自己所挑选的。

拿破仑·希尔的良心受到了谴责。他知道，他不仅被打败了，而且更糟糕的是，他是主动的，又是错误的一方，这一切只会增加他的羞辱。拿破仑·希尔又一次来到地下室，把那位管理员叫到门边，管理员以平静、温和的声音问道：“你这一次想要干什么？”

拿破仑·希尔告诉他：“我是回来为我的行为道歉的——如果你愿意接受的话。”管理员脸上又露出那种微笑，他说：“凭着上帝的爱心，你用不着向我道歉。除了这四堵墙，以及你和我之外，并没有人听见你刚才所说的话。我不会把它说出去的，我知道你也不会说出去的，因此，我们不如把此事忘了吧。”

拿破仑·希尔向他走过去，抓住他的手，使劲地握着。拿破仑·希尔不仅是用手和他握手，更是用心和他握手，在走向办公室的途中，拿破仑·希尔感到心情十分愉快，因为他终于鼓起勇气，化解了自己做错了的事。

此后，拿破仑·希尔下定了决心，以后绝不再失去自制。因为一失去自制以后，另一个人——不管是一名目不识丁的管理员，还是有教养的绅士——都能轻易地将自己打败。

在下定这个决心之后，希尔身上立刻发生了显著的变化，他的笔开始发挥出更大的力量，他所说的话更具分量。他结交了更多的朋友，敌人也相对

减少了很多。这件事成为拿破仑·希尔一生当中最重要的一个转折点。拿破仑·希尔说：“这件事教导我，一个人除非先控制了自己，否则他将无法控制别人。它也使我明白了这两句话的真正意义：‘上帝要毁灭一个人，必先使他疯狂。’”

情绪的控制，对于一位管理者来说更是一项非常重要的品质修炼。它不仅仅影响到管理者自身的身心健康，更会左右团队的气氛，并最终影响到公司的利益。所以，当你生气的时候，记得照照镜子，那有可能是世界上最难看的脸了，要记得笑一笑，好让别人喜欢你，不要保持怒发冲冠的样子；狂喜的时候，别得意忘形、乐极生悲，要知道物极必反的道理；当你为自己悲哀难过的时候，看看比你还悲惨的人，或许他们能激起你善良的同情，在帮助他们的过程中忘却自己的痛苦；当你遭遇人生难以避免的苦难时，那就坦然地面对它，最坏不过如此了，正视它，或许好运就在前面等你呢。



卓越领导的智慧：

情绪的控制，对于一位管理者来说更是一项非常重要的品质修炼。它不仅仅影响到管理者自身的身心健康，更会左右团队的气氛，并最终影响到公司的利益。

高调做事，低调做人

每一位管理者都希望老板能看到自己身上的才华，希望得到老板的赞许和欣赏，但是你也要顾及一下同事的感受。在巨海品牌课程《总裁三项修炼》高级研修班谈到关于人才战略，我分享到：“怀才就象怀孕一样，时间长了总会看出来”。所以，不要着急表现自己，只要有才华，有能力，早晚会有机会让你展示出来的。如果你不恰当地显露你的锋芒，只会在刺伤别人的同时，也让自己陷入绝境。

一个企业新来一位总经理，他召集所有中层领导开会，谦虚地表示



自己初来乍到，请各位对企业的发展提出高见。所有的在场领导要么你推我我推你，要么说些无关痛痒的话。总经理也一脸谦恭，始终微笑而有耐心。

忽然，一位年轻的经理站了起来，似乎憋了很久：“我们公司出现很多问题，要想很好地发展，必须做到以下三条：第一……第二……第三……”讲得慷慨激昂，有理有据，直指当前公司矛盾的核心。其他经理或者静静地看着他，或者低下头，专注于自己的桌面、鞋尖。讲完了，谁也不吱声，一片沉默。

总经理看看大家，好像明白了什么，便问：“年轻人，你多大了？做几年经理了？”年轻的经理一一做了回答。

总经理禁不住批评年轻人说：“在座的有很多年龄比你大，资格比你老，学识比你长，他们对企业的发展看得就没你清楚吗？你所说的就一定正确吗？希望你以后多向老前辈请教，虚心向老经理学习。”

但是会开完后，总经理却把年轻的经理请到自己办公室，亲自关上门，拍拍他的肩膀，说：“年轻人，以后公司就靠你了。”年轻人一头雾水，刚才你还批评我，怎么现在说这种话？

总经理说：“刚才你在会上讲得都很正确，但是你讲得太尖锐，太直接了。而且你讲了以后，其他经理会觉得你比他们高，所以他们就可能对你很不满，他们就会联合起来对付你，这样你就很危险。所以我才要批评你，把你救出来。以后你要记住：高调做事，低调做人。”年轻的经理如醍醐灌顶，感叹这是职场重要的一课，要不然自己是怎么死的都不知道！

高调做事，低调做人，正是管理者维系好同级关系的又一条重要原则。做人要低调谦虚，做事要高调有信心，这样才能把事情做好，把关系处好，你的领导水平才能上一个新台阶。这也是总经理教育年轻经理的良苦用心所在。否则，年轻经理在同级中如此高调，正如总经理所说，他的处境就危险了。

所谓的低调做人，并不是什么事情都退在后面，自己的利益被别人剥夺强占也不发任何声音，自己的人格被别人侮辱也不反抗，这不是低调，这是懦弱。低调做人，是不要太招摇，不要有点小本事就拿出来显摆，不要有事