

成功领导的自我修养  
管人先做人，带人先带心

适合中国人心理行为特性的管理模式

崔雪梅——编著 cuixuemei

# 三分管人， 七分做人



sanfen guanren, qifen zuoren

对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格让人服才是本事；颐指气使不是本事，“不令而从”才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事。



吉林文化出版社  
JILIN WENHUA CHUBANSHE

三分管人，  
七分做人

崔雪梅 编著



吉林文史出版社  
JILIN WENSHI CHUBANSHE

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

三分管人, 七分做人 / 崔雪梅编著. — 长春: 吉林文史出版社, 2018.4 ( 2018.8重印)

ISBN 978-7-5472-4863-8

I . ①三… II . ①崔… III . ①领导学—通俗读物  
IV . ① C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 023833 号

# 三分管人, 七分做人

---

书 名: 三分管人, 七分做人

编 著: 崔雪梅

责任编辑: 程 明

封面设计: 施凌云

文字编辑: 李 茹

美术编辑: 张 娟

出版发行: 吉林文史出版社

电 话: 0431-86037509

地 址: 长春市人民大街 4646 号

邮 编: 130021

网 址: [www.jlws.com.cn](http://www.jlws.com.cn)

印 刷: 三河市万龙印装有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32

印 张: 8.5 印张

字 数: 181 千字

印 次: 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 8 月第 2 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5472-4863-8

定 价: 36.00 元

作为一个组织的领导者，拥有着一种特殊的资源：人。而对这种资源的管理存在着不同的层次。管理得好，它可以取之不尽、用之不竭；管理不好，它也可能一取即尽、一用即竭。那些只知用职权管人，而不知用人格影响人的领导，无论官位有多高、能力有多强、知识有多丰富，都无法取得下属的信任，更别说长期追随，而一个没有人与之同心同德的领导者，即便有再伟大的理想、再完美的计划，也只能是空中楼阁。相反，成功的领导者具备登高一呼、应者云集的号召力，具备利用各种人才、平衡各种力量的统筹能力，具备“用人长、容人短”“胜不骄，败不馁”的胸怀和气度，具备应对各种困难、各种复杂局面的手段和技巧，他无论在哪里出现，都会成为众人瞩目的焦点，即使他不出声，也能令人毫无保留地对他产生信任感，人们愿意接受他的建议，在突发事件时愿意听从他的指导。这种领袖模范是如此令人着迷，以致多少管理者望之兴叹。

因此，对于领导者来说，用职权管人不是本事，通过人格服人才是本事；颐指气使不是本事，“不令而从”才是本事；用惩罚使人害怕不是本事，凭魅力赢得追随才是本事；自己有本事不是本事，让有本事的人为己所用才是本事。管理是一门学问，是一门艺术，更是一套高深的谋略。

中国的传统管理哲学中有“内圣而外王”之说。所谓“内圣”就是做人，“外王”就是管人。显然，“内圣”是“外王”的前提和基础，没有“内圣”就不可能有“外王”。《大学》里有段经典的传世名言：

“古之欲明德于天下者，先治其国；欲治其国者，先齐其家；欲齐其家者，先修其身。”孔子曰：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”清朝康熙皇帝也说过：“江山之固，在德不在险。”这些古训都强调领导者自身的道德修养在管理工作中的重要意义。领导最重要的权力来源是“德”。超级领导者身上的那种气质和影响力，绝非掌握一些机械的领导方法和技巧就能达到的，而是长期自我修炼的结果。真正有魅力的领导，站在那儿就是一种无声的号召。“三分管人，七分做人”是管理的最高境界，它是中国式管理哲学的逻辑，也是最适合中国人的本土管理思想。所有想在领导职位上待得长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人，都必须练就这种本事。

本书在深度挖掘中国传统文化中的管理哲学基础上，围绕“治国者，先修其身”“致天下之治者在人才”“人能尽其才则百事兴”“上君尽人之智”“我无为而民自化”“得人心之道，莫过于利人”“疑则勿用，用则勿疑”“礼之用，和为贵”等核心理念，提出了一整套最适合中国人心理行为特性的管理模式，即“三分管人，七分做人”。这种管理模式以道、儒、法家思想为理论基础，强调管理就是修己安人的过程，主张从个人的修身做人做起，然后才有资格来从事管理，领导者只有具备公正的态度、卓越的德行、个性的魅力、超凡的智慧、榜样的力量、丰富的情感，才能拥有崇高的威望，获得下属由衷的崇敬和钦佩，博得团队忠诚的拥戴与支持，从而实施最有效的领导，使管理中的许多复杂问题化于无形。

## 第一章 治国者，先修其身

- 良好的气质本身就是一种领导力量 \1
- 不能做以私害公的糊涂事 \2
- 不要随便显露你的情绪 \4
- 守静致虚，不轻率决策 \6
- 胸怀宽度决定事业高度 \8
- 尊重下属，方能赢得下属的尊重 \10
- “九思”是一门必修课 \12
- 凡事苛刻是大忌 \14
- 让目标激励自己前行 \16
- 正直助人成功 \18
- 自信使人无坚不摧 \20
- 坚韧是成功的基石 \22
- 保持清醒，学会自控 \23

## 第二章 人尽其才则百事兴

- 资产只是一个数字，人才是真正的财富 \25
- 用最高的位置把最有本事的人留下来 \26

注意那些口碑极好的普通人 \28

缺点不是弱点 \29

找准公司发动机，然后提供舞台 \30

信誉是衡量人才的首要标准 \32

合适比优秀更重要 \33

引进人才要注意“安全着陆” \35

掌控那些能力比你强的下属 \37

粘住你的核心人才 \38

集属下之长，补自己之短 \40

一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑 \41

宁用愚人，不用小人 \42

创造价值的能力是最重要的胜任指标 \43

高薪能激发员工的工作热情 \44

人岗不匹配是人才资源的浪费 \47

### 第三章 无威难驭下

时刻让人知道你是“有身份”的人 \49

要有鲜明的立场，不可迁就大多数 \51

谨言慎行，说一不二 \52

小事也要严格要求 \54

- 与下属保持适当距离 \55
- 带头做出业绩，权威水到渠成 \56
  - 轻诺者寡信 \57
  - 利用情感树威信 \59
  - 积极挖掘下属的闪光点 \61
  - 让自己保持“竞技状态” \63
    - 关键问题要抓准 \64
    - 话里有话显身份 \66
    - 有权威才会有服从 \67
    - 赏罚分明，方显公平 \69
    - 惩罚到位：稳、准、狠 \71

#### 第四章 其身正，不令而行

- 先完善自己，管好自己才能带好队伍 \74
- 找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理” \76
  - 管出“雷锋”，自己先当“雷锋” \78
  - 适当时候要“御驾亲征” \80
  - 做任何事情都要用心 \82
- 管理是一种让员工自愿跟从的能力 \84
  - 不懂不是错，不懂装懂才是错 \86

解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳” \88

非权力影响力激发最佳管理效能 \89

绝不可严于律人，宽以待己 \91

以理服人，树立个人威望 \93

赢得人心，仁义比金钱更有效 \95

勇于承担责任，不揽功，不诿过 \97

## 第五章 上下同欲者胜

要能把握“到位感” \100

互相搭台，才能共同起跳 \102

让部下产生“自己人”意识 \103

以别人的心甘情愿为前提 \105

和谐管理绝不是讨好员工 \106

懂得互利才能留住人 \108

用情感抓住下属“骚动的心” \111

荣耀面前，团队分享，团伙独享 \113

“笼络”下属的技巧 \114

同舟共济，患难见真情 \116

努力营造员工的归属感 \118

帮下属确定工作目标 \120

引导下属奔向共同目的 \122

## 第六章 我无为而民自化

管头管脚，但不要从头管到脚 \124

不可迷恋冰冷的上下级关系 \126

好的领导者如空气 \128

别让员工因你的责备而如坐针毡 \129

因势利导才能激发出下属的潜能 \131

管人不如管心 \132

三个臭皮匠赛过一个诸葛亮 \134

最好的管理是没有管理 \135

让员工实现自我管理 \137

管理上切忌个人英雄主义 \138

让下属参与管理工作 \139

对待员工宜宽不宜严 \141

好员工不是管出来的，而是赞出来的 \142

## 第七章 圣人执要，四方来效

只需下达目标，不必布置细节 \144

大权独揽，小权分散 \145

授权之后，仍应监督 \147  
放权不是放任自流 \148  
用而有度，授中有控 \150  
政策制定要集权，执行可授权 \151  
放权有利于开发员工潜能 \153  
把任务授权给合适的人 \154  
信任是关键 \156  
给下属更多的决策权和责任 \157

## 第八章 沟通要行之有术

理解“上情”，理顺“下情” \159  
既要雅的，也要俗的 \161  
既要明言，也要暗示 \162  
要放下架子，待人真诚 \163  
使意见在不同类型的成员之间畅通无阻 \164  
要善于听，还要善于想 \165  
管理其实就是一个沟通的过程 \166  
建立内部沟通系统 \169  
沟通方法不拘一格 \171  
群策群力，沟通无边界 \172

从身体语言中捕捉沟通信息 \174

上下级沟通要讲“礼” \178

掌握成功演讲的“魔术公式” \181

掌握控场技巧 \183

正确处理下属的抱怨 \185

## 第九章 不明察不能烛私

整肃下属先要严格考核 \188

与成果相比，新进人员的努力过程更重要 \190

充分利用下属纠纷的机会来考核他们 \191

以明确态度纠正下属的错误 \192

奖与罚都应以业绩考评为依据 \193

绩效考核要服务于员工的成长 \194

让绩效考核不再冷冰冰 \195

正确看待下属没有完成任务的情况 \197

无论赏罚都要做到有理有据 \198

工作态度一定要纳入考核 \199

绩效考核七部曲 \201

把利益与效益挂钩 \207

## 第十章 法为国立，民以法存

- 制度的建立和完善应始终放在首位 \210
- 制度生效靠的是执行力 \212
- 制度不是通用的，必须量身定做 \214
- 管理者不能超越制度权威 \217
- 制度为企业做大做强导航 \219
- 完备管理制度的四大基石 \221
- 软性的文化力量来自于对刚性制度的敬仰 \224
- 死守是制度的坟墓 \226
- 不能产生效益的制度就是摆设 \229
- 纪律与温情要两手抓 \231
- 事易时移，变革创新 \233
- 管理者重视不够是制度错位的第一大原因 \235
- 制定制度必须遵守的十大原则 \236
- 制定制度必须避免的八种现象 \240
- 用制度管人的两项准则 \242

### 良好的气质本身就是一种领导力量

如果你想表现出领袖气质，展现给下属一种独特的魅力与领导威严，你就得多花些时间和精力培养自己的气质。从言谈举止到衣着打扮，都不可马虎大意。

二战名将巴顿就非常注重仪表。在战场上，他手下的官兵老远就能把他认出来，因为他标志性的穿着十分打眼：一顶闪亮的头盔，臀部两边各挂一把手枪，还系着领带。英国将领蒙哥马利则以“贝雷帽”装扮著称。在羊毛质料扁软的小帽上，蒙哥马利缀上他手下主要作战单位的队徽，而且随时穿着一件套头衬衫。蒙哥马利由此建立起一个随和的形象，即使在战斗最激烈的时刻，官兵们只要见到头戴缀满队徽的软帽，身穿一件套头衬衫的将军，就马上知道他们的司令官来了。

谁也不是天生的领导者，领袖的气质是修炼出来的，而且不是一个人独自修炼的结果，而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，但当过一段时间之后，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，气质形象自然就熏陶出来了。

不少领导者喜欢抽烟、喝酒，且不论这些不良嗜好会给身心健康带来多大的危害，单从领导者个人修养和表率作用来说，也应该戒掉。

## 领导智慧 .....

领导气质作为一种隐性的力量，是可以修炼出来的。所谓“习惯成自然”，要从生活和工作中的每个细节“打磨”自己。

## 不能做以私害公的糊涂事

做领导久了，很容易把公事私事搅在一起，甚至发生以私害公的事情。这样做危害极大，不仅损害自己的形象和威严，而且私事也未必能保全。因私害公是两边都不讨好的管人大忌。

萧何与曹参是西汉初期的两位重要大臣。两人都曾是沛县小吏，萧何是主吏掾，曹参是狱掾，又同时参与了刘邦起兵。两人一文一武，一个运筹帷幄，支撑全局；一个披坚执锐，身经百战，同为大汉王朝的开国元勋。

刘邦消灭项羽，统一天下后，大行封赏。刘邦定萧何为首功，

封他为酈侯，食邑最多。这时，包括曹参在内的许多功臣心里愤愤不平，私下里议论不休，他们说自己跟随刘邦辗转南北，身经百战，而萧何只不过安坐后方发发议论，做做文字工作而已，毫无战功，为什么他的食邑反而最多呢？

刘邦听说此事后，反问他们：“你们知道猎人吗？打猎的时候，追杀野兽的是猎狗，而指示行踪，放狗追兽的是人。如今诸位只是能猎获野兽，相当于猎狗的功劳。至于萧何，他能放出猎狗，指示追逐目标，那相当于猎人的功劳。况且你们只是一个人追随我，多的也不过带两三个家里人，而萧何却是全族好几十人跟随我，这些功劳怎么能抹杀呢？”众人听罢，都无言以答，默不作声。

分封诸侯之后，接着是排位次。战将们把曹参推出来，纷纷陈辞道：“平阳侯曹参跟随陛下南征北战，身受七十余处战伤，攻城略地，功劳最多，应排第一。”刘邦已经压过大家一次，重封了萧何，这次虽还想把萧何封为第一，却一时找不到理由。这时，关内侯鄂君出来说话：“在楚汉战争中，陛下有好几次都是全军溃败，只身逃脱，全靠萧何从关中派出军队来补充。有时，就是没有陛下的命令，萧何一次也派遣几万人，正好补充了陛下的急需。不仅是士兵，就是军粮也全靠萧何转漕关中，才保证了供应。这些都是创立汉家天下流传后世的大功劳，怎么能把像曹参等人只是一时的战功列在万世之功的前面呢！依臣之见，萧何应排第一，曹参第二。”鄂君的这番言论，正中刘邦下怀，于是顺水推舟，把萧何排为第一。这样，萧何位列众卿之首，被称为“开国第一侯”。

两次事件虽然都是刘邦决定的，但曹参、萧何之间的嫌隙也因

此产生了。史称“(萧)何素不与曹参相能”，又称“参始微时，与萧何善，及为将相，有隙”。萧曹二人有“隙”的事，也传到了刘邦耳里，但曹参从未口出怨言。后来刘邦怀疑萧何在京有变，曾先后以隐晦的语言探询曹参对萧何的看法，曹参总是力陈萧何忠心耿耿免劳圣虑。刘邦听言，反疑他人传言他们二人有“隙”为无稽之谈！

萧何对曹参也同样“于私有隙，于公无怨”。萧何病重之时，惠帝前往探视，问道：“君即百岁后，谁可代君者？”萧何答道：“知臣莫如主。”惠帝问：“曹参何如？”萧何马上顿首道：“帝得之矣，臣死不恨矣！”完全抛弃个人恩怨，举荐曹参。而曹参为相后，也是不计个人恩怨，全部沿袭萧何成法，史称：“至何且死，所推贤惟参，参代何为汉相国，举事无所变更，一遵萧何约束。”这就是公私分明的宰相气度。

## 领导智慧 .....

公是公，私是私，切不可眉毛胡子一把抓。能否公私分明，考验一个领导的度量，也考验其智慧。

## 不要随便显露你的情绪

诸葛亮在中国古代是智慧的化身，但是他的妻子黄月英却是历史上有名的丑女。相传黄氏发黄面黑，长得很难看，附近的青年男