

“三分管人，七分做人”是领导的艺术 是一套必须掌握的谋略，更是一门学问

所有想在领导位上待的长久的人，所有立志于凝聚人心、干一番事业的人都必须掌握这一领导艺术，练就这种本事。

七
分
做
人

三
分
管
人

梦华 \ 编著



吉林文史出版社
JILIN WENSHI CHUBANSHE

三分管人 七分做人

梦华
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 / 梦华编著. -- 长春: 吉林文史出版社, 2019.2

ISBN 978-7-5472-5854-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2019)第022062号

三分管人七分做人

出版人 孙建军

编著者 梦华

责任编辑 弭 兰 曲 捷

封面设计 韩立强

出版发行 吉林文史出版社有限责任公司

地 址 长春市人民大街4646号

网 址 www.jlws.com.cn

印 刷 天津海德伟业印务有限公司

版 次 2019年2月第1版 2019年2月第1次印刷

开 本 880mm×1230mm 1/32

字 数 201千

印 张 8

书 号 ISBN 978-7-5472-5854-5

定 价 38.00元

前 言

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，更别说长期追随了；而一个无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。

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。你不能因为自己是“官”就对人吆三喝四，又不能与他们称兄道弟失去威严；你不能玩弄权术，让人觉得你城府很深，又不能心中不藏事啥都往外说；你既不能疑神疑鬼又不能



偏听偏信……作为领导，魔鬼手段与菩萨心肠应该兼备，二者之间应三七开，即“三分管人，七分做人”。

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”“人尽其才则百事兴”“我无为而民自化”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。

目 录

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
在自我批评中进步·····	2
反省任何过失，先从自身开始·····	3
认错从上级开始，表功从下级启动·····	4
不能做以私害公的糊涂事·····	6
不要随便显露你的情绪·····	8
情绪不稳定，则管理不稳定·····	9
守静致虚，不轻率决策·····	10
胸怀宽度决定事业高度·····	12
尊重下属，方能赢得下属的尊重·····	14
修己才能安人·····	15
君子谋道不谋食·····	19
“九思”是一门必修课·····	20
领导要为下属的过错承担责任·····	22
凡事苛刻是大忌·····	24
诚信是一笔无形的财富·····	25
让目标激励自己前行·····	27

正直助人成功·····	29
整洁得体的服装能够显示你的风度和自信·····	31
讲究风度美·····	32
正确运用韬晦策略·····	35
忍一时之气换来有利的局势·····	36
能忍小失，才会有大得·····	38
自信使人无坚不摧·····	39

第二章 人尽其才则百事兴

资产只是一个数字，人才才是真正的财富·····	41
不要为声誉所惑·····	42
用最高的位置把最有本事的人留下来·····	43
注意那些口碑极好的普通人·····	44
在赛马中相马·····	45
从众多人才中选用自己最需要的·····	46
善于在市井之中寻找奇才·····	48
缺点不是弱点·····	50
把被别人踢出去的人“请”进公司·····	51
合适的人才能挽救企业·····	53
找准公司发动机，然后提供舞台·····	54
任人唯贤不唯亲·····	55
用人才不用庸才·····	56
不用“聪明人”·····	58
人才是事业的基石·····	59
信誉是衡量人才的首要标准·····	60
合适比优秀更重要·····	61

引进人才要注意“安全着陆”	62
在竞争中发掘人才	64
抛弃“优秀的人一进来就优秀”的想法	65
掌控那些能力比你强的下属	67
重视每一个人才	68
粘住你的核心人才	69
学会“识才”和“量才”	71
集属下之长，补自己之短	72
一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑	73
用人须避开无中心与多中心	74
宁用愚人，不用小人	75
用合适的人，做合适的事	76
任人有道：“招财童子”与“拼命三郎”各司其职	77
物尽其用，人尽其才	78
优秀与否，要看放置的位子	79
创造价值的能力是最重要的胜任指标	81
既能善用人之长，又要善用人之短	81
善于用比自己更优秀的人	83
用好企业中的“二流人才”	84
为人才选好“座位”	85
高薪能激发员工的工作热情	86
优秀的人才才是事业成功的关键	88
因人设事也是一条用人之道	89

第三章 无威难驭下

时刻让人知道你是“有身份”的人	91
-----------------------	----



轻易道歉，不见得是好事·····	92
要有鲜明的立场，不可迁就大多数·····	94
把自己的话留在后面·····	95
先“处其位”，而后才可能“谋其政”·····	95
不能以假象立真威·····	96
成为端起猎枪的猎手·····	98
谨言慎行，说一不二·····	100
小事也要严格要求·····	101
与下属保持适当距离·····	102
带头做出业绩，权威水到渠成·····	103
无私才能扬威·····	104
莫对个别下属另眼相看·····	106
好名声带来好威信·····	108
轻诺者寡信·····	109
利用情感树立威信·····	111
浇树要浇根，带人要带心·····	112
积极挖掘下属的闪光点·····	113
让自己保持“竞技状态”·····	115
没有翘起尾巴的老虎·····	116
注重自己的仪表有助于树立威信·····	117
当众责罚可以有效树立威信·····	118
关键问题要抓准·····	119
严格是为了让他进步·····	120
罚得人心服口服·····	122
杀鸡儆猴，震慑人心·····	123
话里有话显身份·····	125

有权威才会有服从·····	126
建立“权威的脉络”·····	127
有所为才能建立威信·····	129
冷面掌权，铁腕立威·····	131
赏罚分明，方显公平·····	132
触犯众怒的业务骨干也只好请他“下课”·····	134
坚决扼制“权臣”的影响力·····	136
强迫越轨者出局·····	138
惩罚到位：稳、准、狠·····	141

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·····	144
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”·····	145
管出“雷锋”，自己先当“雷锋”·····	147
会吃亏的领导最能占便宜·····	149
一定要身先士卒·····	150
适当时候要“御驾亲征”·····	151
做任何事情都要用心·····	153
管理是一种让员工自愿跟从的能力·····	155
不懂不是错，不懂装懂才是错·····	156
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴·····	158
解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”·····	160
成功的领导不做领袖做榜样·····	161
非权力影响力激发最佳管理效能·····	162
绝不可严于律人，宽以待己·····	164
身教胜过千言万语·····	165



管理有成效，要做领跑的狮子·····	167
有私心正常，做到不利用私心不寻常·····	169
自律才能管理好他人·····	170
以身作则，激起下属工作热情·····	172
下属的好心情，由你来决定·····	174
站着命令，不如干着指挥·····	175
以理服人，树立个人威望·····	177
赢得人心，仁义比金钱更有效·····	178
勇于承担责任，不揽功，不诿过·····	180
要勇于向下属说声“对不起”·····	182
用你的微笑魔力征服下属·····	184

第五章 上下同欲者胜

要能把握“到位感”·····	186
互相搭台，才能共同起跳·····	187
欣赏别人也要懂得技巧·····	189
让部下产生“自己人”意识·····	190
以别人的心甘情愿为前提·····	191
和谐管理绝不是讨好员工·····	192
被下属爱戴是卓有成效管理的开始·····	193
懂得互利才能留住人·····	195
柔性管理凝聚人心·····	198
人文关怀不可或缺·····	199
用情感抓住下属“骚动的心”·····	200
学会用行动感动员工·····	201
让员工把公司当作家·····	202

如果你很快乐，就与员工分享·····	203
不要担心员工挑岗位·····	204
真诚感动一切·····	206
学会抓住员工的心·····	207
与员工分享管理·····	208
关心员工就像关心自己的家人·····	210
作为员工服务的领导者·····	211
荣耀面前，团队分享，团伙独享·····	213
“笼络”下属的技巧·····	214
容才留才，防止“跳槽”·····	216
让下属利益与公司利益紧密相关·····	220
同舟共济，患难见真情·····	222
同下属共享荣誉·····	223

第六章 我无为而民自化

管头管脚，但不要从头管到脚·····	225
不要把自己变成下属的尾巴·····	226
不可迷恋冰冷的上下级关系·····	227
把表面的风光让给别人，把沉甸甸的利益留给自己·····	229
好的领导者如空气·····	230
别让员工因你的责备而如坐针毡·····	231
责备并不是最好的教育方式·····	232
让下属成为英雄是你的荣耀·····	233
聪明而懒惰的人往往是卓有成效的管人者·····	234
因势利导才能激发出下属的潜能·····	236
管人不如管心·····	237



三个臭皮匠赛过一个诸葛亮·····	238
最好的管理是没有管理·····	239
让员工实现自我管理·····	240
独断专行是领导者的大忌·····	241
在管理中实现“无为而治”·····	243

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

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了一个随和的形象，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，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。

在自我批评中进步

关于开展自我批评的必要性，任正非在他的一篇名为《为什么要自我批判》的文章中说道：

“华为还是一个年轻的公司，尽管充满了活力和激情，但也充塞着幼稚和自傲，我们的管理还不规范。只有不断地自我批判，才能使我们尽快成熟起来。华为不是为批判而批判，不是为全面否定而批判，而是为优化和建设而批判，总的目标是要导向公司整体核心竞争力的提升。

“我们处在 IT 业变化极快的十倍速时代，这个世界上唯一不变的就是变化。我们稍有迟疑，就失之千里。故步自封，拒绝批评，扭扭怩怩，落后的就不只千里了。企业可以选择为面子而走向失败，走向死亡，也可以选择丢掉面子，丢掉错误，迎头赶上。要活下去，只有超越；要超越，首先必须超越自我；超越的必要条件，是及时去除一切错误，这首先就要敢于自我批判。古人云：‘三人行必有我师焉。’这三人中，其中有一人是竞争对手，还有一人是敢于批评我们设备问题的客户；如果比较谦虚的话，另一人就是敢于直言的下属、真诚批评的同事、严格要求的领导。只要真正地做到礼贤下士，就没有什么改正不了的错误。”

华为的快速成长，其实就是不断自我批判的过程。任正非表示：“如果没有长期持续的自我批判，华为的制造平台就不会把质量提升到 20PPM。很多国人一向散漫、自由、富于幻想、不安分、喜欢

浅尝辄止的创新。不愿从事枯燥无味、日复一日重复的工作，不愿接受流程和规章的约束，难以真正职业化地对待流程与质量；不能像尼姑面对青灯一样，冷静而严肃地面对流水线，每天重复数千次，次次一样的枯燥动作。没有自我批判，不能克服国人的不良习气，华为就不能把产品造到与国际一样的高水平，甚至超过同行。华为这种与自身斗争，使自己适应如日本人、德国人一样的工作方法，为公司占有市场打下了良好基础。如果没有这种与国际接轨的高质量，华为就不会生存到今天。”

在2000年发表的名为《华为的冬天》的文章中，任正非也强调了自我批判的重要性，他说：“华为倡导自我批判，但不提倡相互批评，如果批判火药味很浓，就容易造成队伍之间的矛盾。而自己批判自己的时候，人们不会自己对自己下猛力，而会手下留情。即使用鸡毛掸子轻轻打一下，也比不打好，多打几年，就会百炼成钢。”

任正非就是这样一个通过不断否定自己来让企业获得持续进步的领航者。



领导智慧

房子应该经常打扫，不打扫就会积满了灰尘；脸应该经常洗，不洗就会灰尘满面。“流水不腐，户枢不蠹”，自我批评不仅是有效的，而且是必要的。

反省任何过失，先从自身开始

有一个年轻的农夫，划着小船，给临近村子的居民运送自家种植的粮食。那天的天气酷热难耐，农夫汗流浹背，苦不堪言。他心急火燎地划着小船，希望赶紧送过去，以便在天黑之前能回到家中。



农夫突然发现，前面有一只顺流而下的小船，正在飞速地迎面驶来。眼见着两只船就要撞上了，但对面那只船没有丝毫避让的意思，好像是特意要撞翻农夫的小船。

“让开，你这个白痴！快给我让开！”农夫冲着对面的船大声怒吼。但农夫的吼叫完全没起作用，对方一点儿都没避开。眼见着两条船越来越近，农夫手忙脚乱地企图让开水道，但为时已晚，那只船还是重重地撞上了他的小船。农夫彻底被激怒了，他厉声呵斥道：“你会不会驾船？恁宽的河面，你竟然还撞我？”然而当那条船从他侧面漂过的时候，农夫惊讶地发现，小船上空无一人。原来他大呼小叫、厉言斥骂的只是一只脱了绳索、顺河漂流的空船。

有的管理者只会埋怨别人，而不知自省，问题一来就往外一摆：“出问题了啊，谁的事谁负责。”事实上，到最后也不会有人出来主动担责，大家只会推来推去。“和稀泥”不能解决问题，最好的方法是每个人先自我反省、自我检讨，然后再去关心别人有没有过失。

美国企业管理协会分析了 1800 多名成功的企业家，发现他们中的大多数人都具备以身作则、能进行正确的自我批评的素质。在工作中，抱怨最多的往往是失败者，他们不愿意对自己负责，而总是从他人身上找借口。



领导智慧

与其埋怨他人，不如反思己过。从自身入手，凡事多检讨自己，努力承担责任，这是一个优秀领导者必备的素质。

认错从上级开始，表功从下级启动

在某些企业中，常常发生这样的事：有了功劳归领导，有了过