

<<三分管人七分做人大全集>>

图书基本信息

书名：<<三分管人七分做人大全集>>

13位ISBN编号：9787511310804

10位ISBN编号：751131080X

出版时间：2011-6

出版时间：中国华侨

作者：崔雪梅

页数：475

字数：884000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;三分管人七分做人大全集&gt;&gt;

## 前言

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，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。

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”。

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。

从管理效果看，“三分管人，七分做人”也具有无比的优越性。

俗话说：“一人红，红一点；大家红，红一片。

”有的领导者能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而成为业务上的顶尖高手，但他们却缺乏通过自己做人的魅力影响别人的能力，对下属的管理也只是利用职权进行生硬的约束，这种领导可称为“一人红，红一点”。

而有的领导者虽然自己在业务上并不十分拔尖，却能通过自己做人的魅力使别人乃至整个团队的潜力发挥得淋漓尽致，他们就像一根火柴点燃一堆干柴一样，让自己带领的团队燃起熊熊之火，这种领导可称为“大家红，红一片”。

如果前一种领导者可称为独当一面的将才的话，后一种领导者则可称为统帅全局的帅才。

“三分管人，七分做人”的管理理念正是要达到“大家红，红一片”的管理效果

## <<三分管人七分做人大全集>>

，它既是管理的方式和方法，更是管理的氛围和风气。

实际上，“三分管人，七分做人”的管理理念在西方也得到了广泛的认同，西方企业界也普遍存在“主管亦明师”的现象。

近年，位于美国加州的创造性领导研究中心做了一项调查，要求成功主管谈谈他们的“明师”。

结果，大多数答案中的“明师”都是他们以前的上司。

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。

## <<三分管人七分做人大全集>>

### 内容概要

《三分管人七分做人大全集(超值白金版)》由崔雪梅编著,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。

<<三分管人七分做人大全集>>

书籍目录

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  
在自我批评中进步  
反省任何过失，先从自身开始  
认错从上级开始，表功从下级启动  
不能做以私害公的糊涂事  
不要随便显露你的情绪  
情绪不稳定，则管理不稳定  
人至察则无徒  
不要逢人就诉说你的困难与遭遇  
只有坐得了冷板凳，才能坐得了高堂  
不怕低人一等，方能高人一筹  
守静致虚，不轻率决策  
胸怀宽度决定事业高度  
尊重下属，方能赢得下属的尊重  
修己才能安人  
君子谋道不谋食  
“九思”是一门必修课  
领导要为下属的过错承担责任  
凡事苛刻是大忌  
诚信是一笔无形的财富  
让目标激励自己前行  
正直助人成功  
当断不断，反受其乱  
决策“三要”、“七不要”  
整洁得体的服装能够显示你的风度和自信  
讲究风度美  
正确运用韬晦策略  
忍一时之气换来有利的局势  
在复杂的环境中保全自己  
有进亦有退，方为成事之道  
能忍小失，才会有大得  
自信使人无坚不摧  
坚韧是成功的基石  
热忱可以滴水穿石  
保持清醒，学会自控  
正视失败才可以战胜自我

第二章 致天下之治者在人才

资产只是一个数字，人才才是真正的财富  
通过布置任务，了解接班人的潜力  
不要为声誉所惑  
用最高的位置把最有本事的人留下来  
注意那些口碑极好的普通人  
不以个人的好恶标准识人  
小池子不要养大鱼

<<三分管人七分做人大全集>>

不要用“完美”的观点要求所有人

在赛马中相马

从众多人才中选用自己最需要的

善于在市井之中寻找奇才

缺点不是弱点

把被别人踢出去的人“请”进公司

合适的人才能挽救企业

找准公司发动机，然后提供舞台

知人者智

任人唯贤不唯亲

用人才不用庸才

让梯子靠在合适的位置上

众人相助力量大

不用“聪明人”

人才是事业的基石

信誉是衡量人才的首要标准

合适比优秀更重要

引进人才要注意“安全着陆”

在竞争中发掘人才

抛弃“优秀的人一进来就优秀”的想法

掌控那些能力比你强的下属

重视每一个人才

粘住你的核心人才

学会“识才”和“量才”

第三章 人尽其才则百事兴

集属下之长，补自己之短

用人应考虑负面条件

一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑

用人须避开无中心与多中心

自己做不到就不要强求别人

管理者要有得力的“二把手”

宁用愚人，不用小人

用合适的人，做合适的事

任人有道：“招财童子”与“拼命三郎”各司其职

物尽其用，人尽其才

优秀与否，要看放置的位子

英雄不问出处，重在品行

创造价值的能力是最重要的胜任指标

既能善用人之长，又要善用人之短

失败大都是从任用庸才开始的

善于用比自己更优秀的人

用好企业中的“二流人才”

为人才选好“座位”

高薪能激发员工的工作热情

优秀的人才是事业成功的关键

因人设事也是一条用人之道

用贤何惧亲

## <<三分管人七分做人大全集>>

工作态度是评价人才优劣的试金石  
发掘有潜力的员工  
以人为本，留住那些杰出的人才  
人岗不匹配是人才资源的浪费  
牵着下属的“鼻子”走  
团结比自己更强的力量，从而提升自己的身份  
在众人中识别“千里马”

### 第四章 长久之计，莫如树人

对待员工要一视同仁  
快乐受管理者自身心情引导  
团队精神本身就是一种和谐  
在下属情绪低潮时抓住他的心  
对员工身边的人用心  
站在对方的立场看问题  
看懂下属的心很重要  
检测下属本性的8种方法  
用心发现下属的兴趣  
领导者切忌意气用事  
不要把压力传染给下属  
获知下属的想法只有一个办法——去问  
关注下属的不安心理  
了解下属的需求和立场  
拉近与下属的关系  
帮助下属解决生活中的困难  
多关心下属疾苦  
关键时刻拉下属一把  
为下属营造“家”的感觉  
做下属的保护伞  
设身处地为别人着想

### 第十九章 法为民立，民以法存

制度的建立和完善应始终放在首位  
制度生效靠的是执行力  
人人守戒就会丛林无事  
制度不是通用的，必须量身定做  
管理者不能超越制度权威  
制度为企业做大做强导航  
完备管理制度的四大基石  
软性的文化力量来自于对刚性制度的敬仰  
死守是制度的坟墓  
有效传承持续成功的密码  
不能产生效益的制度就是摆设  
纪律与温情要两手抓  
西方管理制度兼顾东方情理  
只讲制度，不讲人情  
制度不是万能的，需要情感管理来补充  
不要在人情上搞阴阳制度  
伟大企业从伟大的制度开始

<<三分管人七分做人大全集>>

事易时移，变革创新

管理者重视不够是制度错位的第一大原因

法理第一，规则高于一切

制度约束应符合人性需求

制定制度必须遵守的十大原则

用制度管人的两项准则

执行规则，才有管理绩效

制定制度必须避免的八种现象

第二十章 良将必因人制宜

给调皮的“骆驼”压上重物

为争夺者设置迷障

安抚女强人要肯定她的工作

团结对自己有意见的员工

与“不好应付”的部属保持适当距离

理智应付对你过分殷勤的异性员工

驾驭反对者的五项基本原则

为自卑的下属配备“打气筒”

因势利导，应对难缠的下属

保持清醒，防范个别女下属的“温柔陷阱”

驾驭“刺头”员工

让下属中的“小人”听你的话

区别对待爱奉承的人

谨慎对待“舌头长”的下属

积极引导斤斤计较的下属

不要一味让着自命不凡的下属

与恃才狂傲者和谐相处

用事实去说服满腹牢骚的下属

不能要投机取巧的人

不要让有靠山的下属成为其他人的负担

管理与你对立的下属

对不服从命令的下属要及时表明态度

升级后巧妙管理“老上级”

一定要弄清优秀下属辞职原因

对老资格员工不可一味纵容

第二十一章 疑则勿用，用则勿疑

不信任部下，就会什么事都被蒙在鼓里

让下属觉得是他自己在作决定

适当给予下属自由

用人时疑虑是一种审慎态度

怀疑之后要有求证

论迹不论心

有限度地怀疑是防止授权失控的良方

不要重用告密者

暗中观察人的言行

用他，就要信任他

信任产生无穷力量

不给予信任，千金难买员工心

<<三分管人七分做人大全集>>

让下属知道你“疼”他

第二十二章 礼之用，和为贵

有些事情确实需要装糊涂。

切忌拿命令开玩笑

先商量后命令

莫强化等级观念，老爷心态要不得

得理处且饶人

替员工端上一杯茶

有情之人与无情管理完美结合

真正的开放是重视每一个人

尊重员工是刻在骨子里的，而非口头

转变“官念”

让人心服，而非征服

民心所向，善用者王

别在道义上失去正义的力量

得民心者得天下

彰显“君子之德”，最大化影响力

实现宏图要“名正言顺”

委婉批评他人的错误

培养下属服从命令的习惯

用建议代替命令

不要让命令打折扣

向下属正确地陈述指令

说服下属执行命令

给下属施加适当的压力

下达命令时，让下属站着听

权力一旦滥用，就会贬值

一朝权在手，善把令来行

第二十三章 新官上任三把火

烧好第一餐饭，做成第一件事

“三把火”不可等闲视之

用主动姿态消除闲言碎语

抓事：尽快熟悉新业务

抓人：迅速理顺人际关系

准备好首次亮相

奉“多看少说”为处世秘诀

不可轻视开局的注意事项

熟知团队的目标

解决遗留的问题

成功地营造自我

管理上司，为我所用

学会适应压力

第二十四章 善战者，因其势而利导之

抓住大事、要事，下放琐事、小事

多强调工作效果，少制定工作方法

细管督查奖励，粗管具体工作

发扬民主，变“自决”为“议决”

<<三分管人七分做人大全集>>

政策落实要真抓实干

不要一味揽功，要与下属共享信息

缺乏分享意识，做人会越来越“小”

学会分享会换来更多

不要害怕别人权力过大

“双赢”，经济关系是企业员工的关系基础

完善留人机制

良好的环境和氛围能稳定人心

刚柔并济——柔性管理是人本管理的核心

激励方式讲求艺术性

说服是一门技术

作出正确的指示

合理用权，管理如行云流水

树立权威，增加凝聚力

科学运筹，适当的时候集权

解构管理职能，妥善分权

权变因时因地因人而异

善假于物，借权有妙招

架构组织权力，治众如治寡

独断专行是管理的大忌

善意的“欺骗”可以鼓舞士气

适当的“炒作”会峰回路转

因时制宜，转变领导风格

第二十五章 祸患常积于忽微

不要让其他人随便指挥你的下属

要对调走的下属充满惜别之情

别让一条鱼腥了一锅汤

别让你的员工如坐针毡

不露声色地把危机消释于无形

危机中果断采取措施

找一个最佳的角度解决难题

自我揭短，一个有影响力的人该做的事

防微杜渐，在小事上做文章

对特殊的人要特殊对待

面对团队老化现象，从解决态度问题开始

危机时刻也是展现领导能力的时刻

对下属的不规范行为给出适当指导

避免“强迫命令”

原则上不允许上班时间办私事

员工提出加薪要灵活应对

危机如病毒，时刻警惕

直面危机，步步为营

拥有人心：御人先育人

把下属的弱点作为培植的切入点

让每个人都树立学习意识

把人才留住才是硬道理

大胆提拔年轻人

## <<三分管人七分做人大全集>>

用“水涨船高”的方式培养人才  
使用就是对人才的培养  
骨干是“折腾”出来的  
区分人才与“帅才”  
造人先于造物  
对员工培训是回报率最高的投资  
从“硬”到“软”进行培训  
培训没有针对性，就是过场戏  
因材施教，选择最有效的培训方式  
培训不是目的，使员工得到进步才是终极追求  
别把员工喂成飞不动的大雁  
不吝惜把有潜力的人培养成“接班人”  
内部培养+外部引入  
适时修正和保持人才的梯队队形  
帮助下属养成良好的工作习惯  
精心培养管理骨干  
适时提拔下属  
有人支持才能站稳脚跟  
不要因为迁就而导致扼杀

### 第五章 无威难驭下

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

<<三分管人七分做人大全集>>

有权威才会有服从  
建立“权威的脉络”  
有所为才能建立威信  
冷面掌权，铁腕立威  
赏罚分明，方显公平

第六章 其身正，不令而行

先完善自己，管好自己才能带好队伍  
找出自身独特的“卖点”，做自己的“品牌经理”  
管出“雷锋”，自己先当“雷锋”  
会吃亏的领导最能占便宜  
一定要身先士卒  
适当时候要“御驾亲征”  
做任何事情都要用心  
管理是一种让员工自愿跟从的能力  
不懂不是错，不懂装懂才是错  
“不言之教”：以身作则方能赢得拥戴  
解决问题，最简单的方法就是“带头往下跳”  
成功的领导不做领袖做榜样  
非权力影响力激发最佳管理效能  
绝不可严于律人，宽以待己  
身教胜过千言万语  
管理有成效，要做领跑的狮子  
有私心正常，做到不利用私心不寻常  
自律才能管理好他人  
以身作则，激起下属工作热情  
下属的好心情，由你来决定  
站着命令，不如干着指挥  
以理服人，树立个人威望  
赢得人心，仁义比金钱更有效  
勇于承担责任，不揽功，不诿过  
要勇于向下属说声“对不起”  
把幽默当“礼物”送给下属  
用你的微笑魔力征服下属  
自己分内的事不能让下属去做

第七章 爱人者，人恒爱之

别把他人当沙捏，勿把下属作马骑  
关注工作本身，也要关注员工生活  
不能强求所有的员工都喜欢你  
应责备部下的小错，而故意无视大错  
没有梧桐树，引不来金凤凰  
在讲出对对方不利的消息时，要注意表达方法  
有奖励切莫让一人独得  
留人三则：放心、称心、热心  
劝过于暗室，扬善于公堂  
当众责人是拆自己的台  
将心比心，棘手问题不再棘手  
诚信让管理更具魅力

<<三分管人七分做人大全集>>

以仁义收人心  
引导下属进行良性竞争  
每个人都希望被感谢  
让员工忠诚不是让他做一个听话的木偶  
求下属帮忙，给他一种自重感  
合理约束，促进激励  
自我约束，从起点控制  
送他一面镜子  
把业绩归于手下的团队  
面子要留足  
记住下属的姓名  
原谅过失是一种重要的领导方法  
对下属的过失进行“冷处理”  
尊重下属，才能赢得下属的尊重  
宽容下属的失败

第八章 上下同欲者胜

要能把握“到位感”  
互相搭台，才能共同起跳  
欣赏别人也要懂得技巧  
让部下产生“自己人”意识  
以别人的心甘情愿为前提  
和谐管理绝不是讨好员工  
被下属爱戴是卓有成效管理的开始  
懂得互利才能留住人  
柔性管理凝聚人心  
不善倾听，就不能获知员工的心声  
最好的倾听方式是忘记自我  
人文关怀不可缺乏  
批评的同时别忘奉上一束鲜花  
用情感抓住下属“骚动的心”  
学会用行动感动员工  
让员工把公司当做家  
如果你很快乐，就与员工分享  
不要担心员工挑岗位  
真诚感动一切  
学会抓住员工的心  
与员工分享管理  
关心员工就像关心自己的家人  
做为员工服务的领导者  
荣耀面前，团队分享，团伙独享  
“笼络”下属的技巧  
容才留才，防止“跳槽”  
灵活管理，激情创造  
让下属利益与公司利益紧密相关  
同舟共济，患难见真情  
同下属共享荣誉  
付出一点感情，注意一些小事

## <<三分管人七分做人大全集>>

努力营造员工的归属感

关心下属的家人

帮下属确定工作目标

引导下属奔向共同目的

### 第九章 我无为而民自化

管头管脚，但不要从头管到脚

不要把自己变成下属的尾巴

不可迷恋冰冷的上下级关系

把表面的风光让给别人，把沉甸甸的利益留给自己

好的领导者如空气

别让员工因你的责备而如坐针毡

责备并不是最好的教育方式

让下属成为英雄是你的荣耀

聪明而懒惰的人往往是卓有成效的管人者

因势利导才能激发出下属的潜能

管人不如管心

三个臭皮匠赛过一个诸葛亮

最好的管理是没有管理

让员工实现自我管理

独断专行是领导者的大忌

在管理中实现“无为而治”

管理上切忌个人英雄主义

放下架子才能指挥别人

让下属参与管理工作

对待员工宜宽不宜严

好员工不是管出来的，而是赞出来的

### 第十章 圣人执要，四方来效

只需下达目标，不必布置细节

大权独揽，小权分散

授权应避免“功能过剩”

妨碍下属就是妨碍自己

宁要“烂沿桶”，不要“漏底桶”

多大的权力就有多大的责任

让下属明确各自的任务

放位放权，不要干预下属工作

将责任转移给实际负责人

授权之后，仍应监督

既要授权，更要控权

监督监控要到位

放权不是放任自流

用而有度，授中有控

授权如同放风筝

政策制定要集权，执行可授权

战略上集权，管理上授权

有效的领导力来自充分授权

放权有利于开发员工潜能

把任务授权给合适的人

<<三分管人七分做人大全集>>

放权给最合适的人

信任是关键

没有能不能，只有愿不愿

不要给“逆向授权”可乘之机

给下属更多的决策权和责任

给下属更多自由和空间

掌握授权的范围

弄清楚授什么权给下属

第十一章 理不上通，则下怨其上

理解“上情”，理顺“下情”

既要雅的，也要俗的

既要明言，也要暗示

要放下架子，待人真诚

使意见在不同类型的成员之间畅通无阻

要善于听，还要善于想

不但要“言者无罪”，更要“言者有功”

下属的建议你可以不喜欢，但不能不倾听

笨人做工，聪明人做沟通

管理其实就是一个沟通的过程

从每天听取一条不同意见做起

样样工作离不开沟通

管理离不开沟通

最好的备忘录只有一页

建立内部沟通系统

沟通三种：上行、下行与平行

电话留言还是电子邮件——这是一个问题

沟通方法不拘一格

团体沟通：会议VS书面

沟通就是要光明磊落

没有任何一个想法不值得一听

群策群力，沟通无边界

沟通自下而上

在没有出现不同意见前，不作任何决策

从身体语言中捕捉沟通信息

上下级沟通要讲“礼”

掌握成功演讲的“魔术公式”

演讲“卡壳”的解决之道

掌握控场技巧

让对方多开口

从相同的观点说起

坚定地说出你的观点

正确处理下属的抱怨

化解沟通中的人际障碍

批评下属要学会“看人下菜碟”

第十二章 不明察不能烛私

整肃下属先要严格考核

与成果相比，新进人员的努力过程更重要

<<三分管人七分做人大全集>>

与其精明，不如高明  
充分利用下属纠纷的机会来考核他们  
以明确态度纠正下属的错误  
原则问题上不能做墙头草  
善用“以下制下”之法  
奖与罚都应应以业绩考评为依据  
绩效考核要服务于员工的成长  
让绩效考核不再冷冰冰  
正确看待下属没有完成任务的情况  
强化纪律，赏罚分明  
考核的基本原则是科学  
无论赏罚都要做到有理有据  
人性化考察消除员工恐惧  
工作态度一定要纳入考核  
尽量做到：多奖励，少惩罚  
“从重”、“从轻”都不应该发生  
绩效考核七部曲  
对关键人物要用“无功即过”原则  
把利益与效益挂钩

第十三章 去山中贼易，去心中贼难

处理员工之间的矛盾要先给矛盾分类  
公正比公平重要  
用全局观化解一切矛盾和分歧  
求同存异，有矛盾及时协调  
拉旗挡箭，重大矛盾必须转移  
抓住重点，利用矛盾带动工作  
像谋略大师一样权衡上下左右  
尽可能与反对者找到共同点  
唱完“黑脸”再唱“红脸”  
提升团队效率从遏制扯皮开始  
妥善处理冲突，转化为提升团队凝聚力的契机  
管理的唯一使命是促进和谐  
工作氛围也可转化为生产力  
做足细节，让员工心情愉悦  
将爱与宽容揉入团队建设  
无论以何种方式离开，你都要感谢员工  
解决团队冲突  
群体冲突解决之道  
化解部门之间的冲突  
巧妙化解与上级的冲突  
下属成员间冲突的解决方案  
将冲突消灭在萌芽状态  
撇开私人感情  
巧用幽默化解冲突  
冷静处理对己不利的谣言  
失言之后巧解围  
让有矛盾的下属和谐相处

<<三分管人七分做人大全集>>

处理矛盾冲突的技巧

处理矛盾冲突的五大方法

解决矛盾冲突的基本原则

无论下属怎样议论你，都要保持平常心

正确处理下属打“小报告”

对下属和周围的人主动示好

勇敢面对下属的正面攻击

严肃对待下属扰乱秩序

平等看待下属，一碗水端平

没有冲突的组织是没有活力的组织

第十四章 上君尽人之智

有了内部支持才能站稳脚跟

“和”是一流团队的脊梁

不要既想当裁判，又想当进球者

只有优胜劣汰的竞争，没有相互掣肘的平衡

让下属不好意思失败

做一个谦虚的领导者

让团队中的不同力量相互牵制

时不时摇晃一下“沉淀层”

既要“领着做”，又要“往前看”

建立完美的“互补型”团队

建立合理的团队分享机制

剔除团队中的“害群之马”

无缝协作是团队成功的关键

智力最值钱，权力最不值钱

用团队精神取代“个人英雄主义”

在自省中寻求发展

在团队中提升自身的能力

充分利用内部资源

团队才是企业的领导者

机制的最大意义是保证人尽其才

个体有活力，团队有合力

成为名副其实的“领头羊”

借人之长补己之短

合作能使地狱变为天堂

不放弃每一个队员

注重整体利益，才能凝聚整体力量

要精心挑选团队成员

鼓励员工之间相互“管闲事”

善用不同性格的下属

不要成为吃力不讨好的“孤家寡人”

促进下属之间的“互补合作”

第十五章 人皆可以为尧舜

激励方式是需要变化的

团队精神不等于绝对服从

让千里马站出队列，成为团队榜样

以特殊手段激发员工的工作动力

<<三分管人七分做人大全集>>

奖罚不守规则，每个人都是葫芦僧  
惩罚只是手段，不是目的  
扩大员工的职责范围  
直接告诉员工企业对他的期望  
帮助你的员工提升能力  
只要有60%的可能，就放手一搏吧  
团队内部有冲突的益处  
引入“鲶鱼”，让团队“慌”起来  
不给员工安逸的机会，时刻持有危机意识  
请将不如激将  
步步为营，目标激励  
生于忧患，死于安乐  
以人本管理激发斗志  
激发下属的自尊心  
常对下属说：“你的工作很重要”  
给下属摆一个擂台  
不断地“雕琢”下属  
利用开会调动下属的积极性  
给下属一点挑战感  
用好“人性激励”

第十六章 得人心之道，莫过于利人  
避免开“空头支票”  
适时奖励，以物质刺激人心  
挖掘每个人的优点并加以赞赏  
高明的激励“惠而不费”  
让3个人做5个人的事，领4个人的薪水  
求全责备是激励的大忌  
最有效的激励法则：及时适度  
给员工高薪时，企业成本最低  
压力与奖励，两手都要抓  
奖励领先者，刺激追随者，淘汰平庸者  
满足并稍高于员工的期待  
多数员工多数时候，需要以薪换心  
激励一定是立体式多维度流动式的  
攻心的实质在于让其感受到“与众不同”  
员工就是家庭中不可缺少的一分子  
公开、透明，才能被认同  
赏罚并用，激发潜能  
忠诚需要基本保障  
多种激励方式整合运用  
巧妙“吹捧”  
高薪激发高效率  
意料之外的惊喜最能激励人  
学会为员工的进步喝彩  
精神奖励不可缺  
赞美一个，带动一片  
不要奖励分外之事

<<三分管人七分做人大全集>>

第十七章 惩过不避位高

触犯众怒的业务骨干也只好请他“下课”

坚决扼制“权臣”的影响力

强迫越轨者出局

坚决抛弃法不责众的思维定式

为惩罚不妨将错就错

惩罚到位：稳、准、狠

对犯错的员工采取必要惩罚

批评的唯一功能是使下次更好

运用“夹心饼”批评艺术

打了棒子给蜜枣

第十八章 政之所兴，在顺民心

优秀的环境塑造优秀的人才

怀疑和不信任是真正的冲突之源

合理的冲突有助于和谐文化的形成

给员工提供没有天花板的舞台

引导“非正式组织”为企业服务

宽容是团队最好的润滑剂

“人性化”不等于“人情化”

## <<三分管人七分做人大全集>>

### 章节摘录

版权页：在某些企业中，常常发生这样的事：有了功劳归领导，有了过错则推给下属。这是很不好的现象。

“现代管理之父”彼得·德鲁克说过，当自己分管的部门出现问题时，管理者不应推卸职责和埋怨，而应主动承担责任，从自身的管理中去找原因。

一个公司发奖金，谁拿的最多？

领导。

一个公司派人出国考察学习，谁去？

领导。

一个公司配车，谁开？

还是领导。

权利和义务永远是对等的，既然管理者得到的最多，那自然也应该承担更多的责任。

对于有智慧的管理者来说，在工作中出现过错时自己揽下来，而不是推到下属头上，恰恰是树立权威的机会。

一家建材公司的采购员在采购一批货物时犯了一个错误：将客户订购的产品颜色弄混了，结果造成上万元的损失，最后经理帮他补了这个窟窿。

自知闯下大祸的采购员向经理递交了辞职信。

经理问他：“我骂过你吗？”

“没有。”

“我跟老板说到你了吗？”

“没有。”

“一万多元的损失是你承担的吗？”

“不是。”

“我刚刚替你交完学费，你却要走，我不同意。”

采购员流下了眼泪。

经理说：“把眼泪擦掉，有本事就把我那一万元赚回来再辞职，我马上就批。

像个男人！

这事就算了。

几年之后，这个采购员成了公司的副总经理。

管理者主动承担责任，不但可以稳定军心、保持士气，还有助于维护自身的威望。

不谄过于下属的管理者，下属看到了他的高风亮节，更加愿意追随他。

在管理中，犯错和出现问题都不可怕，可怕的是否认和掩饰错误。

愚蠢的管理者总是会尽力为自己的错误辩解，找各种各样的理由来证明这些过错与己无关，最简单的方式就是推给下属。

明智的管理者则不然，他们会主动承认错误、承担责任，并努力改正。

“认错从上级开始，表功从下级启动”，这才是优秀领导者应有的担当。

在表彰功绩时，也不能“肥水不流外人田”，而应秉持客观公正的原则，首先统计出直接有功的人，再找到间接有功的人，最后再确定指挥有功的管理者，按顺序排列。

不能以假象立真威秦二世时，赵高野心勃勃，日夜盘算着要篡夺皇位。

可朝中大臣有多少人能听他摆布，有多少人反对他，他心中没底。

于是，他想了一个办法，准备试一试自己的威信，同时也可以摸清敢于反对他的人。

一天上朝时，赵高让人牵来一只鹿，满脸堆笑地对秦二世说：“陛下，我献给您一匹好马。”

秦二世一看，心想：这哪里是马，这分明是一只鹿嘛！

便笑着对赵高说：“丞相搞错了，这里是一只鹿，你怎么说是马呢？”

赵高面不改色心不慌地说：“请陛下看清楚了，这的确确实是一匹千里良驹。”

秦二世又看了看那只鹿，将信将疑地说：“马的头上怎么会长角呢？”

## <<三分管人七分做人大全集>>

”赵高一看时机到了，转过身，用手指着众大臣们，大声说：“陛下如果不信我的话，可以问问众位大臣。”

”大臣们都被赵高的一派胡言搞得不知所措，私下里嘀咕：这个赵高搞什么名堂？

是鹿是马这不是明摆着吗！

当看到赵高脸上露出阴险的笑容，两只眼睛骨碌碌地轮流盯着每个人的时候，大臣们忽然明白了他的用意。

一些胆小又有正义感的人都低下头，不敢说话，因为说假话对不起自己的良心，说真话又怕日后被赵高所害。

有些正直的人，坚持认为是鹿而不是马。

还有一些平时就紧跟赵高的奸佞之人立刻表示拥护赵高的说法，对皇上说：“这的确是一匹千里马！”

”事后，赵高通过各种手段把那些不顺从自己的正直大臣纷纷治罪，甚至满门抄斩。

这就是历史上有名的“指鹿为马”的故事。

表面上看起来，赵高通过这个把戏树立起了权威，从此朝廷之上群臣三缄其口，个个对他言听计从，没人再敢对他说半个不字。

赵高从此便为所欲为，横行无忌。

殊不知这种下三滥的立威招数，只能一时有效，终将招来祸端。

秦二世元年（公元前209年）七月陈胜、吴广起义后，原六国地区的起义军风起云涌，秦朝统治岌岌可危。

秦二世三年八月，刘邦攻下武关后，赵高恐诛罚及身，趁二世在望夷宫斋戒之机，矫诏发兵围宫，逼令二世自杀。

赵高企图篡位自立，但因左右百官不从，只好立二世兄子子婴为秦王，九月，赵高被子婴用计杀于斋宫，夷三族。

赵高的“威望”说到底也是从皇帝那里借来的，是一种“假威”。

以“假威”得逞于一时容易，以“假威”得逞一世就难得多了。

因为阴谋这种东西是见不得阳光的，也经不起风雨，只能存在于阴暗的角落。

用“假威”做管人立威的根本手段，早晚会有穿帮的一天。

## <<三分管人七分做人大全集>>

### 编辑推荐

《三分管人七分做人大全集(超值白金版)》：最具影响力管理者的成功秘诀修练越领导力的必备指南、做人成功，才能管人成功“修身、齐家、治国、平天下”是我们先辈几千年的古训，这种由近及远、由内及外的序列是最具中国逻辑的管理智慧。

修身是起点，是本，是根基，没有修身的铺垫，就不可能有齐家，治国、平天下的美好愿景。

对于今天的管理者来说，修身也就是做人。

一个管理者如果不会做人，无论他的官位有多高，能力有多强，知识有多渊博，都无法获得下属的信任，更别说长期追随；而一个领导者如果没有人与他同心同德，即使他有再伟大的理想、再完美的计划，都只能是空中楼阁。

做人是搞好管理的最基础也是最难的部分，正如明代哲学家王阳明在给学生杨仕德的信中说的那样：

“破山中贼易，破心中贼难。

”所谓“破山中贼”就是管人，“破心中贼”就是做人，“山中贼”在外面，可以用权力和谋略在短时间内破除之，容易做到；“心中贼”在人的内心，是人所共有的人性弱点，要破除它非长期的人格修炼不可。

领导者只有先破除了“心中贼”，成功做人，具备公正的态度，卓越的德行、丰富的情感、个性的魅力、超由的智慧、榜样的力量，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，而管理中的许多复杂问题也就化于无形。

从管理效果看，“三分管人，七分做人”的管理方式也具有无比的优越性。

俗话说：“一人红，红一点；大家红，红一片。

”有的领导者能将自身潜力发挥得淋漓尽致，而成为业务上的顶尖高手，但他们却缺乏通过自己做人的魅力影响别人的能力，对下属的管理也只是利用职权进行生硬的约束，这种领导可称为“一人红，红一点”。

而有的领导者虽然自己在业务上并不十分拔尖，却能通过自己做人的魅力使别人乃至整个团队的潜力发挥得淋漓尽致，他们就像一根火柴点燃一堆干柴一样，让自己带领的团队燃起熊熊之火，这种领导可称为“大家红，红一片”。

如果前一种领导者可称为独当一面的将才的话，后一种领导者可称为统帅全局的帅才。

“三分管人，七分做人”的管理理念正是要达到“大家红，红一片”的管理效果，它既是管理的方式和方法，更是管理的氛围和风气。

<<三分管人七分做人大全集>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>