第一图书网, tushu007.com

<<三分管事七分管人>>

图书基本信息

书名：<<三分管事七分管人>>

13位ISBN编号：9787502836184

10位ISBN编号：7502836187

出版时间：2009-10

出版时间：地震出版社

作者：董晓刚

页数：306

字数：284000

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

第一图书网, tushu007.com

前言

对管理者来说，最复杂的事情莫过于“管人”、“管事”。
在管理过程中，二者密不可分。
办事离不开人，管不好人就办不成事，领导最头疼的工作也是“管人”。
管理书一本本地出，新概念一个个地提，企业的管理者依然还在为诸多管理问题头疼不已。
典型的例子是，管理者在的时候，员工总是埋头苦干，作兢兢业业状，等到管理者前脚一走，他们立马开始“摸鱼”和混时间；当接到工作任务时，员工总是信誓旦旦地表决心，可一看交上来的“功课”，却发现他们明显是在糊弄……总之，对于中国的管理者来说，做事并不难，难的是管人，管不好人就做不好事，管人着实是一件麻烦事。
为什么管人比较麻烦？
因为人性太复杂。
管得太严，员工容易产生抵触情绪，管得太松，容易放任自流；没有制度，许多人就钻空子，有了制度，还是有一些人物搞特殊；没有物质鼓励，下面干着没劲，有了物质奖励，他们希望有更好的奖励措施：领导不放权，下属说专制统治，一旦放了权，有可能会出现越俎代庖的情况……太难管了，过与不及都不行，不知如何才能降服那些“刺头”。
其实管人并没那么复杂，无非是找到正确的方法和理念。
“管人”大体上可分为两方面内容：一是提高管理者自身的素质和修养。
己所不欲勿施于人，领导管人首先要管好自己，自己做到位了才能服众。
无论何种类型的管理者，都要有一个共同的权威性，就是能够“服众”。
有修养、有魄力、有权威的领导，才能令下属心服口服；尊重下属，善待下属，培养下属的主人翁精神，自然能赢得下属的拥护。
二是管理下属的具体方法和技巧。
成功的领导者都要有自己独特的一套“管人”经验。
管人要会识别人才、知人善任：用人不可求全责备，发挥下属的强项，做到适度放权，自然能调动下属的积极性。
管事，其实是建立在管人基础上的，只要将人管好了，事情自然就很好处理。
下属团结一心，领导就不会为内部矛盾问题浪费时间；下属兢兢业业，领导就能朝着大目标前进，不会为一些小事伤脑筋。
领导的任务就是统筹全局、稳定大局，使集体内部运转有序、稳步发展。
管人与管事不可分开，但是从管理学的角度讲，核心重在管人。
任何集体单位都是以人为本，只要调动众人的积极性，做事的效率自然就提高了。
管不好人，就会问题多多。
在用人、派活、沟通等方面，任何一点出了问题，就会影Ⅱ向整个集体的做事效率，甚至会影响长远的发展趋势。
如果集体内部人气旺盛，再困难的事情也能解决，所以管理学上就有“三分管事，七分管人”的说法。
本书就是以这个理念为出发点，抛砖引玉地提供了一些行之有效的管人原则和管事方法，供大家借鉴和参考。
领导者的自身修养是一个前提，管人的具体手段是一种工具，两者相辅相成，缺一不可。
作为领导者，要在强化自身能力的基础上，找到管人的有效途径，努力做出成绩，才能把公司打理得更好。
做个强悍的“项羽式”的领导并不难，难的是成为刘邦式的帅才：做个像诸葛亮式的鉴才领导并不难，难的是做个曾国藩式的“知人善用式”领导，既要用制度，讲原则，又要抓住员工的心，成为员工信服的榜样，这才是一流的管理者。
希望本书能帮助更多的领导者达到这一管人、管事的最高境界。

第一图书网, tushu007.com

第一图书网, tushu007.com

<<三分管事七分管人>>

内容概要

在组织里，办事离不开人，管不好人就办不成事，领导者最头疼的工作就是“管事”和“管人”。
管事和管人并没有那么复杂，无非是找到正确的方法和理念。
本书以此为出发点，抛砖引玉地提供了100种最有效的管人策略和管事方法，供大家借鉴和参考。
希望每一个领导者都能在强化自身能力的基础上，找到管人的有效途径，努力把工作做出成绩，把队伍带得更好。

第一图书网, tushu007.com

作者简介

刘小雪，笔名董晓刚，天津系统广告有限公司总经理，从事策划与管理工作十余年，结合多年管理经验，编写此书。

第一图书网, tushu007.com

<<三分管事七分管人>>

书籍目录

第一章 管人先做人　情感策略更能留住人心 1.先管好自己，再管别人 2.干大事要有大气量 3.领导的威望靠自身提高 4.做好集体的领头羊 5.修炼出“王者之气” 6.良好的沟通是无形的管理 7.必要时做个虚心的倾听者 8.不怕下属发牢骚 9.赞赏是最好的“激励式管理” 10.牢牢记住下属的名字 11.用尊重赢得高效 12.危机时保护下属 13.体恤下情表现在小事上 14.功劳让给大家，过错留给自己 15.在下属面前知错必改 16.在上级面前保持低调 17.得力干将要想办法留住 18.定时关心你手下的“兵” 19.提供学习机会，发掘人才潜力 20.一碗水要端平 21.不跟“小鬼”称兄弟 22.合适的待遇最动人 23.给下属渴望的成长空间 24.培养员工的主人翁意识 25.领导者敢于充当苦行者第二章 识人才，会管理　有自己的一套管人妙招 1.知人善任是管理者的必修课 2.做个名副其实的伯乐 3.向古人学习识人智慧 4.拥有爱才之心才能“聚才” 5.不拘一格用人才 6.善用人才的长处 7.只求能人，不求完人 8.用合适的人做合适的事 9.人才搭配要合理 10.做组织成员之间的“黏合剂” 11.管理者要有得力的“二把手” 12.如何将权力“分出去” 13.注意授权的“四点误区” 14.用人不疑，疑人不用 15.“刺头”人物不难管 16.“空降兵”如何管好“老臣子” 17.奖励的目的是提高效率 18.惩罚的目的是不再惩罚 19.选择适宜管理的人才 20.考察新人，需要时间 21.发挥下属的最大潜能 22.信任但不放任 23.宁用愚人，不用小人 24.管理者要有容才之量 25.掌控好各个“山头” 26.激励管理：学会做“思想工作” 27.激励要谨慎，不能好事变坏事第三章　有魄力，能服众　威信是领导水平的集中体现 1.管出“雷锋”，自己先当“雷锋” 2.想好再做，思路决定出路 3.拍板时斩钉截铁 4.用制度管人领导会轻松许多 5.领导服众还得境界高 6.做业务上的一把手 7.缺少责任心就不是好领导 8.给自己定一套管理制度 9.稳固权力是领导者的重头戏 10.时刻做好下属的指路人 11.事业要抓，学习更要抓 12.会吃亏的领导最能占便宜 13.最大的威信是“以德服人” 14.不诺则已，一诺千金 15.自己的责任不能推给下属 16.骨干是折腾出来的 17.批评好了胜过鼓励 18.可以宽容，但不能心太软 19.幽默的领导最受欢迎 20.高层领导更要尊重基层员工 21.关心新人，后继有人 22.管好中层干部是稳步发展的关键 23.“人性化”不等于“人情化”第四章 管事抓重点，办事抓主流　领导者要能解决实际问题 1.工作要“牵牛鼻子” 2.甩手掌柜当不得 3.好领导决不事必躬亲 4.既要“领着做”，又要“往前看” 5.要有“走一步看三步”的战略眼光 6.任何时候理论不能脱离实际 7.不邀功，用业绩说话 8.拿不定主意就集思广益 9.及时优化“领导班子” 10.制度不是大路货，必须量身定做 11.制度生效靠的是执行力 12.管理者不能超越制度权威 13.辨别忠奸是管人办事的重点 14.害群之马必须严惩 15.好领导应该解放自己 16.没主意也不可盲从于民意 17.该忍之时还得忍 18.分秒必争，向时间要效率 19.挽回损失就要恩威并举 20.棘手的事情冷处理 21.摆平一切麻烦事 22.必要时学会“圆滑”处事 23.对一些特殊的人要特殊对待 24.舍得小事，干成大事

第一图书网, tushu007.com

章节摘录

1.先管好自己，再管别人子所不欲勿施于人，己所不欲勿管别人。
做官先做人，正人先正己，领导者应该时时、事事、处处恪守“为政以德”这个最朴素的真理，先管好自己，才能管好下属，领导的成功三部曲应该是得人心、聚人才、成事业！
古圣先贤为后人做出了很好的榜样。
吴起是战国时代著名的军事家，他所著的《吴子兵法》与孙武的《孙子兵法》并称于世，被合称为《孙吴兵法》。
一次，吴起和魏武侯共乘一舟沿河而下。
途中，武侯指着岸边的景色，自豪地对吴起说：“你看，眼前这道天险，千军难破，真是魏国之宝也。”陪着武侯出游的一群大臣谄媚地接着说道：“这就是晋国当时强大的原因。
如果再很好地修整一下，我们的霸业也就快成功了。”吴起听后却反驳说：“非也！
君主的话真是太危险了！
国之宝物，并非山河之险，为政者能行仁德才是国家之宝藏。
昔日三苗氏居住的地方东边有鄱阳湖，西边有洞庭水，峻山在北面，衡山在南面，但因不施仁政，不久便被大禹消灭了；夏桀的国家，左面靠着天门山，右面靠着天溪山，庐山和峰山是其背后的屏障，虽有地形险要之利，但因倒行逆施，终遭殷汤王的驱逐；还有殷纣的国家，左有太行山，右有漳水和滏水，前对黄河，后靠高山，虽处于险要之地，却因实行暴政，最终被周武王所取代。
可见国之宝，并非地形之利，而在于为政者的品德。
如果君王不修品德、不行仁政，那么今日所见的两岸风光不久就要成为敌国的景致了。”作为军事家的吴起，能说出这番高屋建瓴的话，着实不易。
他深知德行对于领导者成就大业的重要性，这说明他不是一个只会行军打仗的武夫，而是一位有着深邃眼光的政治家。
《菜根谭》中有句至理名言：“德为事业之基。”一个想成就事业的领导，如果心中不存仁德，就无法发展事业。
更通俗的说法是，一个人缺吃缺穿缺钱缺什么都可以，唯独不能缺德。
领导者的品德就那么重要吗？
答案是肯定的。
因为品德是无形的号召力、无言的说服力。
具有较高道德水准的领导会深受部下的信赖和佩服，他们无须严令申诫，常常能事半功倍地干好事业。
对于领导之术，中国古代有两种理论，一是王道，一是霸道。
王道者先正其身，再以仁德感化对手；而霸道者则以权力征服对手，使之屈服。
这是两种完全相反的领导艺术。
如果说在等级森严的古代，霸道还有一定的合理性，那么，在民主进程一天天加快的今天，想依靠武力来维持自己的权威，已经是行不通的了。
“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》，原文是这样的：“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，这之间是有逻辑性的，“齐家、治国、平天下”都是以修身做前

第一图书网, tushu007.com

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，他从28岁中进士，37岁官至二品，而后又在39-42岁之间，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，洪秀全开始道德颓废，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。
2.干大事要有大气量对一个领导来说，能容人就能管人。
一个宽厚容人、海纳百川的领导者，才能使各路人才归服，群策群力，干好事业。
古今中外的领导者都有一个共同的特点，就是为人大度，胸襟开阔，能容纳有个性的下属，能宽容下属的缺点，能宽恕下属的错误甚至能饶恕伤害过自己的人。
在中国历史上，这类事例不胜枚举。
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。
他不计管仲射杀之嫌，以虚怀若谷的博大胸襟接纳管仲辅佐自己，成就了“ 九合诸侯，一匡天下 ”的霸业。
齐襄公死时，他的长子纠在鲁国，次子小白在莒国，两人听到齐襄公死于国乱，都想抢先回国继承王位。
莒国距离齐国路途比较近，对小白很有利，公子纠的师傅管仲于是带领几十名精兵强将骑着快马先回齐国，想为公子纠抢得皇位。
半路上，他们与公子小白的大队人马狭路相逢，管仲寡不敌众佯装后退，之后突施冷箭，射在了小白胸前的衣扣上。
小白怕管仲射第二箭，急中生智咬破了舌尖，口吐鲜血，倒下诈死。
管仲自以为大功告成，回去对公子纠说：“ 小白已死，齐国王位非您莫属了。
”公子纠于是放慢了回家的步伐。
谁知道很快传来小自已经继承王位的消息，公子纠一行赶紧逃回鲁国。
齐桓公即小白继位后，非常痛恨公子纠和他的师傅管仲，找机会让鲁国将公子纠和管仲押送回齐国。
齐桓公气得咬牙切齿，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。
唐代名臣魏征做太子李建成的属官时，曾多次劝李建成杀掉李世民。

第一图书网, tushu007.com

在玄武门之变后，李世民不计前嫌，非但没有杀他，反而非常倚重魏征，给了他很高的官位，而魏征也尽职尽责，君臣一心成就了唐初的贞观盛世。
晋文公重耳在逃亡时曾被手下头须偷走财物，登上王位后，重耳不但赦免了头须的罪责，还封他做了官。
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，直取郑国都城荥阳，使楚庄王声威大震。
心胸狭窄的领导者，因为不能容言、容事和容人，往往身败名裂，国破家亡。
西周末年，周厉王政令严酷，只要听到谁说自己的坏话就杀谁。
虽然怨言暂时平息下来，但三年后，忍无可忍的老百姓还是发起暴动，推翻了周厉王的残暴统治。
另一个典型的例子是水浒中的王伦。
他是梁山泊的第一位寨主，按说对于众多好汉的加盟应该求之不得，可惜他心胸狭窄，生怕保不住寨主的位子，坚决反对晁盖等一帮英雄好汉上山加入他们的队伍，结果身首异处，为后人所不齿。
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？
可见领导者的气量是何等重要。

第一图书网, tushu007.com

<<三分管事七分管人>>

编辑推荐

领导者最困难的工作是什么？
管人，因为人是最难管理的。
领导者最重要的工作是什么？
管事，因为落实才能生效。
“三分管事，七分管人”是每个卓越领导者都要把握好的管理分寸，也是带好“中国式队伍”的先决条件。
因此，领导者的自身修养是一个前提，管人的具体手段是一种工具，两者相辅相成，缺一不可。
作为领导者，要在强化自身能力的基础上，找到管人的有效途径，努力做出成绩，才能把公司打理得更好。
本书抛砖引玉地提供了一些行之有效的管人原则和管事方法，供大家借鉴和参考。

第一图书网, tushu007.com

<<三分管事七分管人>>

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