

用霹雳手段，显菩萨心肠
——清·胡林翼

以情管人 以法管事

【最简单有效的领导智慧】

李伟◎著



人是感情动物，所以要以情管人：晓之以理，动之以情，下属才能心服口服。没有规矩难成方圆，所以要以法管事：警之以法，示之以威，让居心叵测者心存畏惧。

当代世界出版社

以情管人 以法管事

【最简单有效的领导智慧】

人是感情动物，所以要以情管人：

晓之以理，动之以情，下属才能心服口服。

没有规矩难成方圆，所以要以法管事：

警之以法，示之以威，让居心叵测者心存畏惧。

李 伟◎著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

以情管人 以法管事 / 李伟著. —北京: 当代世界出版社, 2011. 12

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0794 - 5

I. 以… II. 李… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 231496 号

书 名: 以情管人 以法管事

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: www. worldpress. com. cn

编务电话: (010) 83907528

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市鑫利来印装有限公司

开 本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印 张: 24

字 数: 450 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版

印 次: 2012 年 1 月第 1 次

印 数: 5000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0794 - 5

定 价: 48.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!



前言

动之以情，警之以法

——最简单有效的领导智慧

有人说，只要有了领导地位，就等于有了权力，就能实施领导职能，下属就得唯命是从。

其实不然，千百年来，为什么有那么多高高在上、拥有至高无上权力的统治者们，会敌不过农民手中愤怒的锄头？因为他们不得人心，不得人心的权力，充其量不过是一种淫威。滥施淫威的结果不可能让下属甘心折服，只会让自己的地位不稳。

带人要带心，一位员工推崇他的领导说：“你和他在一起的每一分钟，你都能感受到他浑身散发出来的光和热。我之所以努力，是因为他身上有一股强大的力量深深地吸引了我。”所以在管人过程中，一定要动之以情，唯有如此，下属才能心服口服，才能心甘情愿地追随。

但是在管事过程中，过于变通，过于讲人情，就会坏了规矩。因为凡事都有规则，没有规则就没有威严——所以要以法管事，一是一，二是二，要有一套完整的规章制度，并且严格地执行下去。

《三国演义》中，诸葛亮就是一位把“情与法”运用得很娴熟的政治家。公元225年，西南少数民族首领孟获起兵反叛，诸葛亮亲征，对孟获七擒七纵，使之心悦诚服，南方长久太平，保证了北伐时后方的安定。然而，在马谡失街亭的事件上，却执法严厉，手段果绝。

其实，在私人感情上来说，诸葛亮与马谡更近一些。史书说二人



“为师徒，议事达旦”，是说二人有师徒之谊，且诸葛亮很欣赏马谡。然而，出于大局考虑，诸葛亮对屡次犯上作乱的孟获动之以情，对私交甚密的马谡公事公办，这就是管理者对于人与事的双重手腕——以情管人，以法管事。

管理不过“人事”二字，人是活的，所以要以情管人；事是死的，所以要以法管事。要区别对待，不能眉毛胡子一把抓，这样才能做到胸有成竹、遇事不乱。

世界著名的管理学家与管理著作，多出自于西方，是因为西方的工业革命比较早，商品经济较发达，积攒了大量的经验，所以我们的一些管理制度，多移植于国外。借鉴西方管理经验是没有问题的，但是全盘拿过来，就有问题——由于文化的差异，我们中国人对管理有着独特的理解。所以，多年来，作者试图寻找一条适合中国企业的管理之路，那是一条具有着中国特色的管理之路，融合了东方文化与西方管理技巧的“中国式”管理，即以情管人，以法管事，这也是最简单有效的领导智慧。

李伟

2011年11月于北京





CONTENTS

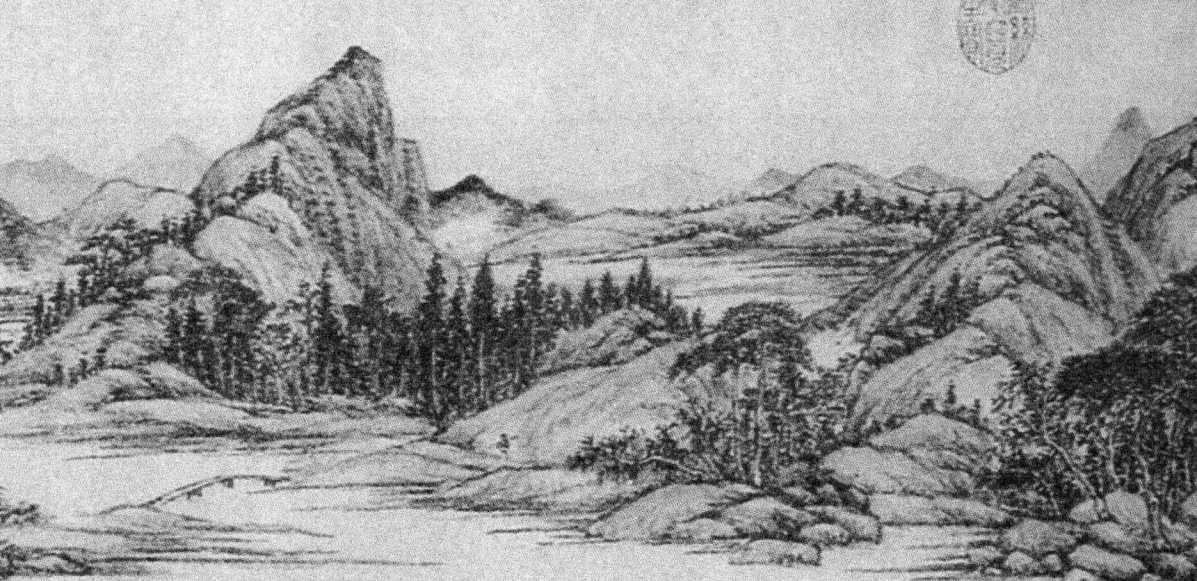
目录

1. 不要让人感到无以为报/1
2. 做大事不能靠哥们义气/2
3. 不做“老好人”/3
4. 慎做“性情中人”/3
5. 多下柔性的命令/4
6. 诚于嘉奖，宽于称道/5
7. 距离产生威严/6
8. 不要毁了他人的进取心/7
9. 要管头管脚，但不要从头管到脚/8
10. 对待“墙头草”的三种办法/8
11. 不要让亲朋频繁地出入你的办公室/9
12. 阎王爷不和小鬼称兄弟/10
13. 要下属明白“军令如山倒”/11
14. 不可冷落任何人/12
15. 不留“中间”地带/13
16. 对提拔你的人常怀感激之情/14
17. 别让一条鱼腥了一锅汤/14
18. 制度合理了，则事半功倍/16
19. 不要急于搞“一朝天子一朝臣”/17
20. 说到做到，不放空炮/17
21. 适当地有点“架子”，本无可非议/19
22. 忠诚胜于能力/20
23. 最后的杀招不要轻易使出来/21
24. 警惕那些时刻想引起你注意的女性/22
25. 左手“严刑重罚”，右手“法外施恩”/23
26. 用人不疑，疑人不用/24
27. 不妨来点喜怒无常/25
28. 信任当然必要，监督也必不可少/26
29. 过高的权力是一把双刃剑/27
30. 兼职是不忠诚的表现/28
31. 不要既想当裁判，又想当进球的那个人/29

32. 对于不讲道义的员工，决不能手软/30
33. 让下属不好意思失败/30
34. 真正的官兵平等是危险的/31
35. 重视“小人物”/32
36. 满足部属内心的期望/33
37. 一定要身先士卒，哪怕是做个样子/34
38. 记住下属的姓名/35
39. 什么时候都别忘了，你才是领导/37
40. 礼贤下士/38
41. 把表面的风光让给别人/39
42. 多商量，少命令/40
43. 温和的指责/42
44. 不在其位，不谋其职/43
45. 爱人者人恒爱之/44
46. 圆而不方，难成大事/45
47. 不做暴君/46
48. 以德报怨，应该缓行/47
49. 做一名宽厚的长者/48
50. 要对人“狠”一点/49
51. 威迫手段要慎用/50
52. 慈不掌兵/51
53. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠/52
54. 适当保护你的下属/53
55. 事前弄清真相，以免“错杀”好人/54
56. 玩弄手腕者终究会失信于人/55
57. 妇人之仁要不得/56
58. 既打又哄，恩威并举/57
59. 一个坑一个萝卜/58
60. 沽名钓誉要不得/59
61. 不要一面点头称是，一面东张西望/60
62. 避免“开场声势大，收兵不鸣锣”/61
63. 要“权谋”，不要“阴谋”/62
64. 防范下属越权的方法/65
65. 领导者决策的“四步曲”/66

目录

CONTENTS



CONTENTS

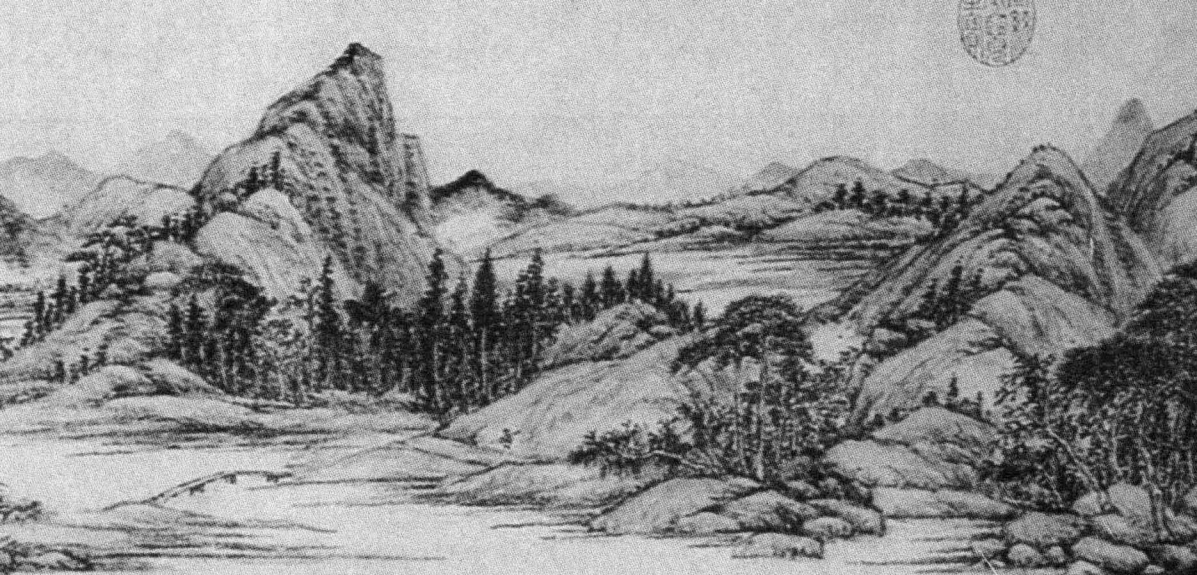
目录

- | | |
|-------------------------|---------------------------|
| 66. 知耻者近乎勇/68 | 83. 没事不找事，有事不怕事/90 |
| 67. 规矩越多，管理成本也就越高/69 | 84. 赞赏胜于金钱/91 |
| 68. 原则是绝对不可以逾越的/70 | 85. 不能“只看病不治病”/92 |
| 69. 考试是选拔人才最好的办法/71 | 86. 检查工作前要做充分准备/93 |
| 70. 左右摇摆，难成大事/73 | 87. 讲给他听，做给他看，叫他做做看/93 |
| 71. 不能制定“能者多劳”的制度/74 | 88. 给好处要“不轻给、不滥给、不吝给”/94 |
| 72. 建立严格的接班人制度/75 | 89. 阴晴不定者，人皆避之/95 |
| 73. 不可下放的四种权力/76 | 90. 难以实现的诺言比谣言更可怕/96 |
| 74. 权力何来，又向何处用/77 | 91. 人情味要讲，原则性更要讲/97 |
| 75. 谨防资深人员兴风作浪，教坏年轻人/78 | 92. 到第一线去/98 |
| 76. 财散则人聚，财聚则人散/79 | 93. 加班应提前通知/100 |
| 77. 善治人者能自治/81 | 94. 精神激励的核心，不外乎一个“信”字/100 |
| 78. 晓之以理，明之以义/82 | 95. 惩罚不当便会令人记恨/102 |
| 79. 君子一言，驷马难追/84 | 96. 时来运转，莫忘“难兄难弟”/104 |
| 80. 告诉每一位下属：忠诚就会得到奖励/85 | 97. 到位而不越位/105 |
| 81. 可以授权的十三种人/86 | |
| 82. 不可逢会必到/90 | |

98. 随时发现, 随时批评, 不要拖延/106
99. 不患寡而患不均/107
100. 以情感人/108
101. 不要把晋升当成一种奖励的方式/110
102. 只有监督, 工作才会加倍努力/112
103. 不可重用的六类人/114
104. 毛泽东说“杀降不祥, 孟德不为”/115
105. 学会让自己适应下属/116
106. 平易近人者, 人皆近之/118
107. 命令无效, 请教事成/119
108. 不满不代表不忠/120
109. 领导者宽宏大量, 人们就会乐于追随/121
110. 对于工作出色者, 及时认可/122
111. 直来直去, 有正义感/123
112. 言语要坚决, 但性情要大度/124
113. 领导者的高下, 在于眼界与心胸/125
114. 处处设防会损害人才的积极性/127
115. 左手往外推, 右手向里拉/129
116. 防止出现人才断层/130
117. 智囊团的意见只能作为参考, 决策还需要自己来做/132
118. 与其喊破嗓子, 不如做出样子/133
119. 把自己的决断变成集体的决策/135
120. 严师出高徒/136
121. 激励制度要与时俱进/138
122. “跟谁干”比“给谁干”更重要/139
123. 纠正下属越权的方法/140
124. 会议上, 不要轻易批评他人的意见/142
125. 官兵一致, 同舟共济/143

目录

CONTENTS



CONTENTS

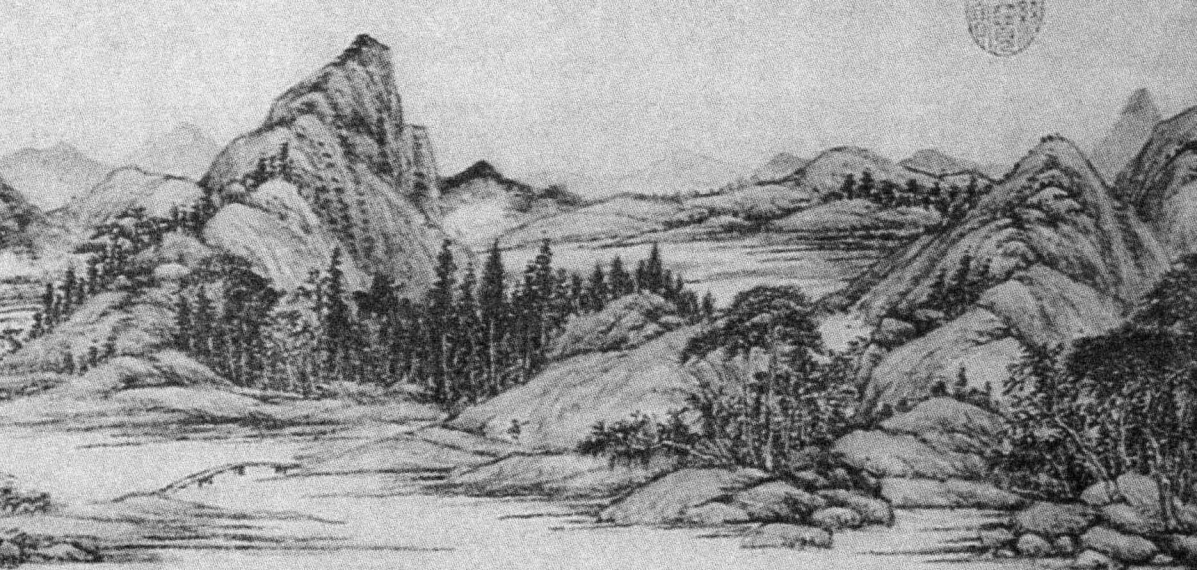
目录

- | | |
|----------------------------|------------------------|
| 126. 权力，与领导能力无关/144 | 义/160 |
| 127. 赛马不相马/145 | 141. 可以严于律己，不可严于律人/162 |
| 128. 对身边的工作人员要慎重选择/147 | 142. 停止把问题推给别人/163 |
| 129. 带人要带心/148 | 143. 近则庸，疏则威/164 |
| 130. 准时开会，开短会/149 | 144. 不要有意无意地收回授权/165 |
| 131. 善待性格耿直的下属/150 | 145. 远离诚信危机/166 |
| 132. 高高举起，轻轻放下/151 | 146. 保持一定程度的深沉/168 |
| 133. 与下属建立良好的人际关系/152 | 147. 意见和指示要分开/169 |
| 134. 得人心者，得天下；失人心者，失天下/153 | 148. 认真负责，才能站稳脚跟/170 |
| 135. 打个嘴巴揉三揉/154 | 149. 罚不失恩，严中有爱/171 |
| 136. 既要会唱白脸，也要会唱红脸/155 | 150. 不可顽固地坚持前后一致/172 |
| 137. 法不容情/156 | 151. 不能机械地依靠数字评估下属/173 |
| 138. 推功揽过者，人皆敬之/157 | 152. 算得太精明了，反而赚不到钱/174 |
| 139. “打一巴掌”一定要打得响，打得绝/159 | 153. 让他负责，就要给他权力/176 |
| 140. 要公平公正，但不搞平均主义/160 | 154. 运用金钱的力量/177 |
| | 155. 把自己隐藏于制度之后/178 |

156. 赞扬之后，不说“但是”/179
157. 给下属带来轻松和谐的气氛/180
158. 适当地露些锋芒/181
159. 过度热情的背后往往是陷阱/182
160. 明确地下命令/183
161. 不能给上级“你有些奸诈”的感觉/184
162. 心态决定势态/185
163. 喜怒不形于色/186
164. 微笑是最好的领导/187
165. 勿轻易“纵向兼职”/187
166. 并不是所有的山头都一定要铲平/188
167. 任期过长也是弊病/190
168. 别将工作掺入过多的友谊/191
169. 多讲“礼”，少讲“理”/192
170. 建立你的人脉圈/193
171. 关键在于你的影响力有多大/194
172. 你可以批评，但不要贬损/196
173. 临危不乱：越紧张就越想不出办法/197
174. 树立一个“虽然脾气不好，但心肠很热”的形象/198
175. 要盘马弯弓，引而不发/199
176. 要“王道”，不要“霸道”/200
177. 要平等，但不要平起平坐/201
178. 虎气不足、猴气有余，成不了好领导/203
179. 将军不敢骑白马，亡者不敢夜乘烛/203
180. 不能“牛不吃草强按头”/205
181. 切忌打击报复而不择手段/206
182. 首先，控制住自己的情绪/207
183. 多向公司负责，少向下属负责/207
184. 仅仅提出建议，让别人得出结论/208
185. 权力不等于威信/209
186. 为自己制造一种神秘感/210
187. 要把握好身体语言的尺度/212

目录

CONTENTS



CONTENTS

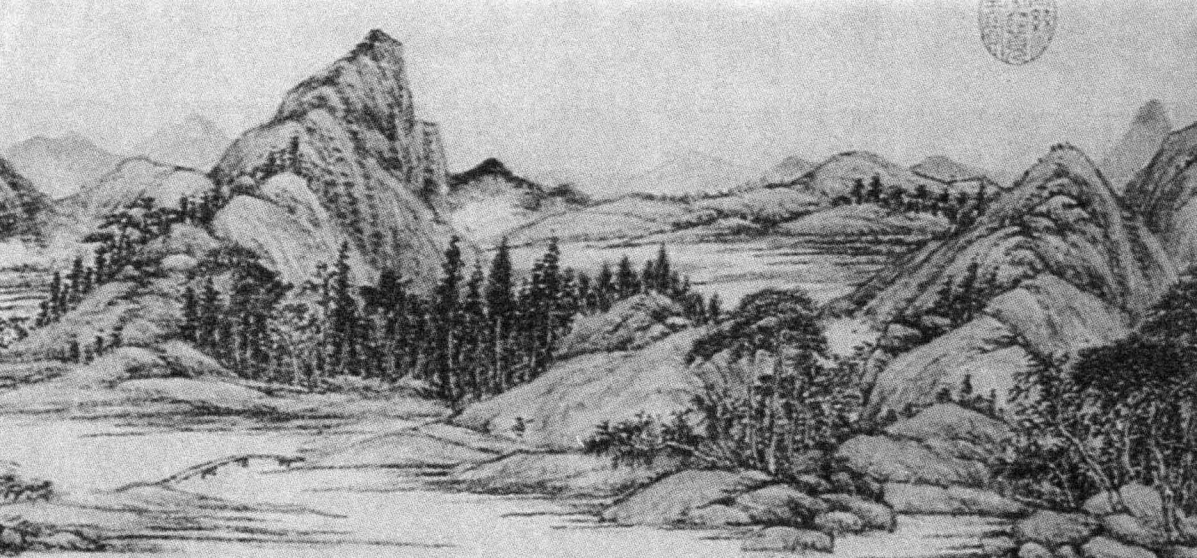
目录

- | | |
|-----------------------------|----------------------------------|
| 188. 不能大搞“扶上马，不撒
绳” /213 | 204. 谨防“多重领导” /230 |
| 189. 不可预测是令人畏惧的武器 /214 | 205. 不可“宁要奴才，不要人
才” /231 |
| 190. 切勿忽视“小角色” /215 | 206. 不要立刻说“不” /232 |
| 191. 不要超越正常的上下级关系 /217 | 207. 胡萝卜加大棒 /233 |
| 192. 可以看破，不能说破 /217 | 208. 识人要全，知人要细 /234 |
| 193. 让自己站在竞争者中间 /218 | 209. 不要随便道歉 /235 |
| 194. 不批评多数人 /219 | 210. 福利只能慢慢增加，不能逐渐减
少 /236 |
| 195. 不要过早地决定接班人 /220 | 211. 如果说下属是狼的话，领导者就
必须是虎 /238 |
| 196. 胁迫只是一种权宜之计 /221 | 212. 要么根除，要么安抚，二者必选
其一 /239 |
| 197. 做新的决策时，不能墨守成
规 /222 | 213. 对“害群之马”明升暗降 /240 |
| 198. 团队的力量是伟大的 /223 | 214. 警惕下属的“中国式”不满 /241 |
| 199. 流言止于智者 /224 | 215. 及时打破小圈子 /242 |
| 200. 与无数个青蛙接吻 /225 | 216. 对待冥顽不化者，不必顾虑重
重 /243 |
| 201. 解聘一旦决定，就要当机立
断 /226 | 217. 男女搭配，干活不累 /244 |
| 202. 解释，要点到为止 /228 | |
| 203. 运用“间歇式”奖励 /229 | |

218. 副职过多害处多/245
219. 物不得其平则鸣/246
220. “孺子可教”胜过“老马识途”/247
221. 当断不断，必留后患/248
222. 先入易为主，后来难居上/250
223. 懂得用利益打动对方/251
224. 造就一批后备人才/252
225. 制定一套科学有效的选人方法/253
226. 转移抱怨者的注意力/254
227. 老少掺用，人才互补/255
228. 洞悉下属“宁做鸡头，不做凤尾”的心理/256
229. 权力要做到收放自如/257
230. 面对下属间的纠纷，先把事情冷冻起来/258
231. 实施“工资保密”制度/259
232. 人脉就是财脉/260
233. 委婉地暗示对方，自己知道他的错处或隐私/261
234. 组建自己的班底/262
235. 慎用不拘小节之人/263
236. 要明白下属究竟需要什么/264
237. 惩罚，要在自己能控制的局势之下/265
238. 不当奖励的三方面缺点/266
239. 什么场合讲什么话/268
240. 把恰当的工作分配给恰当的人/269
241. “功过相抵”要慎行/270
242. 成为组织中不可或缺的人/271
243. 只有适应变化才能生存/271
244. 放权是必要的，及时跟进是必须的/273
245. 旁观者清，当局者迷/274
246. 划分“大权”和“小权”/275
247. 有些事情需要慢慢完成/276
248. “360度绩效反馈”的优劣/277
249. 配备“避马瘟”式人物/278

目录

CONTENTS



CONTENTS

目录

250. 要考虑到下属的能力，还要考虑到执行力/279
251. 审时度势，急流勇退/280
252. 提防下属“翅膀硬了”/282
253. 有补位意识/283
254. “秘书”是一个重要角色/284
255. 不要急于求回报/285
256. 在对方疲劳时，向其施加压力/286
257. 做大事，须统观全局/287
258. “没有任何借口”要缓行/288
259. 使对方陷入与你一样无法全身而退的困境/290
260. 关心下属，更要关心家属/291
261. 不轻易将朋友委以重任/292
262. “跟我冲”而不是“给我冲”/293
263. 不要助长告密的风气/294
264. 让员工只为自己的责任“埋单”/295
265. 人才各有所宜/296
266. 一切行动听指挥/297
267. 彻底改变“没事找事”的状态/299
268. 选择那些与你不同的人/300
269. 要知心腹事，且听背后言/301
270. 要因事设人，不要因人设事/302
271. 避免“奴化式”企业文化/303
272. 对杰出人才要做出适当让步/305
273. 带责授权/306
274. 不要往自己的井里吐痰/307
275. 既要忠诚，又要有业绩/308
276. 让员工感觉到你对他的关心/309
277. 克服“轻上傲上”的性格/310
278. 更要看重败军之将/311
279. 杀一可以儆百/313
280. “武大郎开店”式的思想害人害己/314

281. 头衔具有特殊的功效/315
282. 留意下属的情绪变化，了解部门的派系斗争/316
283. 站在门口，目送客人离开/317
284. 表扬一下就那么难吗/317
285. 授权后要保持一段时间的稳定/318
286. “暗示”是一种良好的管理方法/319
287. 任用比自己高明的人/320
288. “修路”理论/321
289. 员工与工作要“门当户对”/322
290. 始终保持神采奕奕/324
291. 培养下属灵活处事的能力/325
292. 把工作趣味化/326
293. 领导之间，轻易不要吵吵闹闹/327
294. 认错并不等于承认愚蠢/328
295. 政策要让人爱，法规要让人怕/329
296. 找准自己的位置/329
297. 忠诚胜于能力/330
298. “多中心”与“无中心”都是人才组合的大忌/331
299. 家丑不可外扬/332
300. 不把人固定在一个岗位上/333
301. 时常把下属推到风口浪尖/334
302. 不要动不动就把压力讲给下属听/335
303. 对不同下属区别对待/336
304. 杜绝“人人都坐‘铁交椅’，个个都端‘铁饭碗’”/338
305. 有爱才之心，更要有容才之量/339
306. 真正做到集思广益/340
307. 遏制恶性竞争/341
308. 用B级人干A级事/342
309. 金钱不是万能的，没有金钱是万万不能的/343
310. 迅速地做出决定/345

目录

CONTENTS



CONTENTS

目录

- | | |
|--------------------------------|---------------------------|
| 311. “一人领导”的优劣/346 | 320. 警惕个人感情影响你评估下属/356 |
| 312. 承担起失败的责任/347 | 321. 公司不是交友俱乐部/357 |
| 313. 不要总提及自己曾经给人的恩惠/348 | 322. 打破“中国式人才”的怪圈/357 |
| 314. 当你变得更有权时，要让下属感到他们也在上升/349 | 323. 要说得动听，更要干得漂亮/358 |
| 315. 红花还得绿叶配/350 | 324. 自谦则人必服，自夸则人必疑/359 |
| 316. 遇到困难，首先要想的是同舟共济/352 | 325. 对待落难的下属，尽可能助一臂之力/360 |
| 317. 热烈欢迎，也要热烈欢送/352 | 326. 疑人也要用，边用边察/361 |
| 318. 让上司有成就感/354 | 327. 好人做到底/362 |
| 319. 非零和博弈/354 | 328. 不求有功，但求无过/363 |
| | 329. 给对方以特殊的声誉/364 |



1. 不要让人感到无以为报

初入管理层的人常犯的一个错误，就是“好事一次做尽”，以为自己全心全意为对方做事会使关系融洽、密切。事实上并非如此。因为人不能一味地接受别人的付出，否则心理会感到不平衡。中国人讲究回报，“滴水之恩，涌泉相报”，这也是为了使关系平衡的一种做法。如果好事一次做尽，使人感到无法回报或没有机会回报的时候，愧疚感就会让受惠的一方选择疏远。

在欧洲中世纪时期，一位雇佣兵首领拯救了一座城池，城内善良的百姓千方百计地想要报答他，可是用哪种方式好呢？

金钱似乎显得轻微，多少金钱才足够奖励保存一个城市自由的人的功绩呢？有人想让这名雇佣兵首领担任城市的主人，但又有人反驳说，鄙小的城市配不上他。最终人们采用了他们一致认为最完美的方式：吊死他，然后把他封为他们的守护圣人！

这就是雇佣兵首领得到的回报。

人际交往要有所保留的道理人人都懂，但是，如何做以及其中包含的心理学的道理未必都知道。留有余地，好事不应一次做尽，这也许是平衡人际关系的重要准则。

留有余地，适当地保持距离，因为彼此心灵都需要一点空间。而“过度投资”，不给对方喘息的机会，就会让对方的心灵窒息。留有余地，彼此才能自由畅快地呼吸。



管理智慧：

如果好事一次做尽，使人感到无法回报或没有机会回报的时候，愧疚感就会让受惠的一方选择疏远。

