

智庫

以治大国的思想治企 以爱护人的态度管人

治大国 若烹小鲜

小中见大的管理智慧

李伟◎著

WISDOM OF MANAGEMENT

领导者应以一种无为而治的哲学思想，
一种亲力亲为的积极态度，一种参与其中的主动精神，
引领员工成长，以此达到管理的目的。

 外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

治大国 若烹小鲜

小中见大^①的管理智慧

李伟◎著

WISDOM OF MANAGEMENT



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

小中见大的管理智慧 / 李伟著. — 北京: 外文出版社, 2013
(治大国若烹小鲜)

ISBN 978-7-119-08197-7

I. ①小… II. ①李… III. ①企业管理—研究

IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 060589 号

出版策划:  金略达文化

责任编辑: 杨春燕 杨丽丽

内文设计: 刘敬伟

装帧设计: 周 飞

印刷监制: 冯 浩

治大国若烹小鲜——小中见大的管理智慧

李 伟 著

© 2013 外文出版社有限责任公司

出版发行: 外文出版社有限责任公司

出 版 人: 徐 步

总 编 辑: 徐 步

地 址: 中国北京西城区百万庄大街24号 邮政编码 100037

网 址: <http://www.flp.com.cn> 电子信箱: flp@cipg.org.cn

电 话: (010) 68320579 (总编室) (010) 52100403 (发行部)

(010) 68327750 (版权部) (010) 68996190 (编辑部)

印 制: 三河市鑫利来印装有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 20

版 次: 2013年4月第1版 2013年4月第1版第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-119-08197-7

定 价: 39.80元

版权所有 侵权必究 如有印装问题本社负责调换 (电话: 52100403)

前言

FOREWORD

掌握火候管好人

“治大国若烹小鲜”是老子的的一句话，出自《道德经》第六十章。

关于这句话是有典故的：商汤时期，汤向身为陪嫁厨师的伊尹询问饭菜的事。伊尹回答：做菜既不能太咸，也不能太淡，要调好作料才行；治国如同做菜，既不能操之过急，也不能松弛懈怠，只有恰到好处，才能把事情办好。商汤听了，很受启发，从此重用伊尹。

老子因此典故提出了“治大国若烹小鲜”的理论。自此之后，古今中外众多成功的执政者皆从此语中汲取了治政的营养。

这句话到底什么意思呢？可以说民间有各种各样的版本。一种解释说，小鲜是很嫩的，如果老是翻过来、翻过去，就会弄碎了，因此治理大国也不能来回折腾。这种解释虽然接近本意，但笔者认为没讲到“妙”处。

懂得烹饪的人都知道，烹饪技术的核心部分，就是掌握火候。而小鲜，又是各种烹饪材料中最为娇嫩的，更要细心伺候。所以治理大国的最高境界，就是小心翼翼地掌握火候。延伸到管理上也是如此，人心也如“小鲜”，是最脆弱、最敏感的，也是最难以驾驭的，所以说，管人也要掌好火候，用对方法，管到点上，才能安人心，聚人气，共同为企业谋发展。

“治大国若烹小鲜”是一种非常重要的历史经验，也是一种高超的管理艺术。说其高超并非是说它有多么深不可测，而是说掌握好这种分寸，运用好这种方法，将带来不可思议的管理效果。

作为企业的管理者，我们不要把这种“治理”之法想得太过复杂，过去有很多讲管理之道的所谓“著作”，长篇幅、大部头，将本来简单的管理之法夸张得复杂高妙，让人看起来望而生畏，觉得难以掌握，更不能灵活运用。事实上，真正有效的管理之法都是简单而实用的。余秋雨先生在其博客中做过这样的论述：

“一个成功的大企业，它的经营模式一定是简单的；一个伟大的人物，他的人际关系一定是简单的；一个危机处理专家，他抓住问题核心的思路一定是简单的；一部划时代的著作，它的核心理念也一定是简单的。我们的历史太长、权谋太深、兵法太多、黑箱太大、内幕太厚、口舌太贪、眼光太杂、预计太险，因此，对一切都‘构思过度’。”的确，“构思过度”则产生畏惧，产生畏惧则难于实践，难于实践则不能收获。在管理上也正是如此，不必迷信于长篇的管理理论，它很可能让你迷失在复杂的文字里。

笔者有多年的管理经验，对“烹小鲜”的治理理念若有所悟，遂将自己多年来的管理感悟落于笔端，以最简短、最直白的语言，将最让管理者头痛的管理问题一一解开。

本书内容通俗、简洁、实用，含330则管理感悟，每则仅有几百字，篇幅短小但却内蕴丰富，讲的均是行之有效的管理之法，语言浅显易懂，文字直切主题，观点掷地有声，希望能给管理者们带来些许启示。鉴于时间仓促，水平有限，若有不足之处，还望读者朋友们加以指正。

李 伟

2013年3月于北京

目录

CONTENTS

001. 让拒绝执行命令的下属适当地
“靠边站” / 001
002. 用人不可凭个人一时之喜恶 / 002
003. 一味穷追猛打是不明智的 / 003
004. 疏于琐事，必勤于思考 / 003
005. 奖赏不能搞一步到位 / 005
006. “杀鸡儆猴”不是一个好办法 / 006
007. 多下柔性的命令 / 006
008. 对于不讲道义的员工，决不能手
软 / 007
009. 不可在下属背后说三道四 / 008
010. 不要既想当教练，又想当进球的
那个人 / 009
011. 给下属留点发挥的余地 / 010
012. 拘泥于小节就会忽视大局 / 011
013. 大多数人是怕表扬，不怕批评 / 012
014. 大事明白，小事糊涂 / 013
015. 让部属安安静静地做事情 / 014
016. 不要偏袒女下属 / 014
017. 不要让其他领导随便指挥你的下
属 / 015
018. 礼贤下士，不摆官架子 / 016
019. 胡萝卜加鞭子 / 016
020. 重视“小人物” / 017
021. 做一个无名英雄 / 018
022. 轻易道歉，不见得是好事 / 019
023. 满足部属内心的期望 / 020
024. 谁快谁就赢得比赛 / 021
025. 身先士卒，哪怕是做个样子 / 022
026. 不要把弦绷得太紧 / 023
027. 让被解雇者体面地离开 / 024
028. 裁员不是最好的办法 / 025
029. 不越权，不管闲事 / 026
030. 做到大权独揽，小权分散 / 027
031. 目标要看得见、摸得着 / 027
032. 要相信“重赏之下，必有勇夫” / 028
033. 让3个人做5个人的事，领4个人的
薪水 / 029
034. 给下属明确的指示 / 030
035. 地位和功绩是两回事 / 031
036. 奖得多，不如奖及时 / 032
037. 扶他上马，再送一程 / 033

038. 秘书要聪明，不要漂亮 / 034
039. 责任多大，权力就多大 / 034
040. 记住下属的姓名 / 035
041. 警惕有能力而又奉承你的人 / 037
042. 于事无补的话，坚决不要说 / 037
043. 感化恃才傲物者 / 038
044. 不要轻信迅速领命者 / 040
045. 展示令下属心动的远景 / 040
046. 让能者上劣者下 / 042
047. 培养下属服从命令的习惯 / 043
048. 对付小人的秘诀：敬而远之 / 044
049. 授人以鱼不如授人以渔 / 045
050. 雇用完整的人 / 045
051. 要对调走的下属充满惜别之情 / 046
052. 注意那些口碑极好的普通人 / 047
053. 管理你的上级 / 048
054. 强制留人是双输的愚蠢行为 / 049
055. 用人不疑，疑人也要用 / 050
056. 你心里真的有数吗 / 050
057. 做大事不能靠哥们义气 / 051
058. 提出问题，而不是简单地下命令 / 052
059. 宁落一群，不落一人 / 053
060. 让你的管理“扁平化” / 054
061. 表扬——批评——表扬 / 055
062. 不合理的晋升，对于双方都是一种折磨 / 056
063. 适当沉默一下 / 058
064. 隔级面谈：抓住你下属的下属 / 059
065. 多商量，少命令 / 060
066. 财聚人散，财散人聚 / 061
067. 鼓励失败 / 062
068. 官僚主义害死人 / 063
069. 像满足情人一样满足顾客 / 064
070. 士为知己者死 / 065
071. 欣赏胜于一切 / 066
072. 意外的荣誉，意外的干劲 / 067
073. 不信任部下，就会什么事都被蒙在鼓里 / 068
074. 学会倾听是成功的一半 / 069
075. 驾驭小人下属的5种方法 / 070
076. 为善勿显 / 071
077. 温和的指责 / 072
078. 人才即财富 / 073
079. 低调对待敌意 / 074
080. 破窗理论 / 075
081. 要有坐“冷板凳”的勇气 / 076
082. 承认错误并不会使你变得卑微 / 078
083. 分清人才的层次 / 078
084. 赋予下属更大的权力 / 079
085. 中庸之人是天下最厉害的角色 / 080
086. 只要协调，不要完美 / 081
087. 创业时重才，守成时重德 / 082
088. 爱英雄，谁是英雄 / 083
089. 小事上不清楚，大事也会犯糊涂 / 084
090. 从他交什么样的朋友来考察他 / 085
091. 不要情迷双眼 / 086
092. 来说是非者，便是是非人 / 087

093. 不但要“言者无罪”，还要“言者有功” / 088
094. 同下属共享荣誉 / 089
095. 人们永远对自己感兴趣 / 090
096. 赞美不花你一分钱，却能使你获益匪浅 / 091
097. 与狗争路，不如让它先走 / 093
098. 适当保护你的下属 / 094
099. 人情味要讲，原则性更要讲 / 095
100. 站在对方的角度思考 / 095
101. 不要重用告密者 / 096
102. 不要毁了他人的进取心 / 097
103. 批评下属，事先最好打个招呼 / 098
104. 先啃硬骨头 / 099
105. 只提供看法，不做出结论 / 100
106. 善于发现典型 / 100
107. 在争吵和战斗中前进 / 101
108. 不因人设事，要因事设人 / 102
109. 批阅文件应有重点 / 103
110. 写好述职报告 / 103
111. 有保留地赞美 / 104
112. 不可逢会必到 / 105
113. 勿与小人纠缠 / 105
114. 领导者最大的本事是发动别人做事 / 106
115. 我们要用的是人，而不是神仙 / 107
116. 高手就在我们身边 / 108
117. 有良好的制度，才有良好的结局 / 108
118. 让自己变得无足轻重 / 109
119. 文凭不代表什么 / 110
120. 用友不如用敌 / 111
121. 把所有的鸡蛋放到一个篮子里，然后看好它 / 112
122. 一次只做一件事 / 112
123. 及早拆散小圈子 / 113
124. 治之以德不如治之以术 / 114
125. 阎王爷不和小鬼称兄弟 / 115
126. 人是用来做事，而不是投主管之所好 / 116
127. 用外行来管理内行 / 117
128. 用好外行人 / 117
129. 让正直敢言成为一种风气 / 118
130. 用人不疑已不合时宜 / 119
131. 与对立双方等距离交往 / 120
132. 平静地面对冒犯 / 120
133. 赏得太滥就失去了诱惑力 / 121
134. 忠诚胜于能力 / 122
135. 信任要有一个必要的过程 / 123
136. 遇事不要急于做决断 / 124
137. 注意使用“模糊语言” / 125
138. 别得罪小人 / 125
139. 感谢那个在你后面踢了你一脚的人 / 126
140. 打狗要看主人 / 127
141. 多听少说 / 128
142. 不要与人近到让对方一眼看清你的缺点 / 128
143. 保持适当地神秘感 / 129
144. 引而不发最有威力 / 130
145. 绝不姑息恶人 / 131

146. 不要显得比上司更聪明 / 131
147. 用切身利益拴住合作者 / 132
148. 闲则生激——让下属忙起来 / 133
149. 不要给对手反咬一口的机会 / 134
150. 粗暴无礼，将一无所获 / 135
151. 小心直言 / 136
152. 只要你想要的 / 137
153. 不要过分相信第一印象 / 138
154. 树立一个不好惹的形象 / 138
155. 不懂装懂害处多 / 139
156. 给别人面子，也是给自己面子 / 140
157. 先说“是”再说“但是” / 141
158. 不要只看病不治病 / 142
159. 告诉受罚下属，没有人故意难为他 / 142
160. 任用比自己强的人 / 143
161. 威信胜于权力 / 144
162. 不要让人知道你是在笼络人心 / 145
163. 威迫手段要慎用 / 146
164. 不可轻易地向部属妥协 / 147
165. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠 / 148
166. 不乱开空头支票 / 149
167. 慈不掌兵 / 149
168. 让下属感觉自己很重要 / 150
169. 只有活的规则才有意义 / 151
170. 处变不惊，体现出大将风度 / 152
171. 不以出身论英雄 / 153
172. 不可过分仰仗权力 / 153
173. 发火后，要做好善后工作 / 154
174. “又想马儿跑，又想马儿不吃草”很危险 / 155
175. 给爱虚荣者一个头衔 / 156
176. 不执行，再好的规定都是一纸空文 / 156
177. 管理应该是“人越少越好” / 157
178. 强将手下无弱兵——跟紧成功的领导者 / 158
179. 重用德才兼备的人 / 159
180. 一升米养一个恩人，一斗米养一个仇人 / 160
181. 不可随意拿下属出气 / 161
182. 别指望永远的忠诚 / 162
183. 不要急于搞“一朝天子一朝臣” / 163
184. 不犯上作乱，也不越级行善 / 164
185. 面对喋喋不休的下属，你只需静静聆听 / 165
186. 搞清楚真相之前，且慢做决定 / 166
187. 移植的制度大都难以存活 / 167
188. 面对不公正的批评，你只需笑一笑 / 168
189. 塑造一个“敢作敢当”的形象 / 169
190. 不痴不聋，不做家翁 / 170
191. 时刻注意，不要抢了上司的风头 / 171
192. 暴躁不是权力，而是一种无能为力 / 172

193. 没有人喜欢被冷落 / 173
194. 不要一次给人太多的好处 / 174
195. 不要将猜疑表现于外 / 175
196. 天天作指示，是领导工作的大忌 / 175
197. 制度的改变是根本问题 / 177
198. 批评要对事不对人 / 177
199. 你怎么样对人，人就怎么样对你 / 178
200. 重要的不是专业知识，而是领导经验 / 180
201. 任何情况下都不能慌张 / 181
202. 大敌当前，当一致对外 / 182
203. 一身严正，鬼神亦敬 / 183
204. 一件事一抓到底 / 184
205. 重视任何一个挑战者 / 184
206. 不要谴责一切 / 186
207. 不要在情绪低落时做任何决定 / 186
208. 人才有用不好用，奴才好用没有用 / 187
209. 不但要合法，还要合理 / 189
210. 不让部下背黑锅 / 190
211. 人在愤怒时，不可能做出理性的判断 / 191
212. 不要给新人安排重要工作 / 192
213. 对待“墙头草”的三种办法 / 193
214. 单打独斗，永远也成不了气候 / 194
215. 要认清自我 / 195
216. 爱摆架子吃大亏 / 195
217. 别让一条鱼腥了一锅汤 / 197
218. 从顺境和逆境两方面考察人才 / 198
219. 员工第一，客户第二 / 199
220. 与上司保持“公事公办”的关系 / 199
221. 对于打你小报告的人，不能立刻整治 / 200
222. 晋升太快，不利于人才成长 / 201
223. 推心置腹，真诚待人 / 202
224. 把事情交给忙碌的人 / 203
225. 不要与有“裙带关系”者竞争 / 204
226. 避免使用令人不快的手势 / 204
227. 不能过分随和 / 205
228. 说到做到，不放空炮 / 207
229. 大多数人，只是爱上你的权力 / 208
230. 要24小时负责 / 209
231. 不要简单地追求利益最大化 / 210
232. 背地里观察人的言行 / 211
233. 兼职是不忠诚的表现 / 212
234. 有幸得到一个好助手，就不要换来换去 / 213
235. 敢于用“两头冒尖”的干部 / 214
236. 给下属提供成就他自己的机会 / 215
237. 学会宽容 / 216
238. 最难的是从缺陷中发现人才的独特优势 / 217
239. 不但有足够的薪酬，还要有足够的重视 / 218

240. 一厢情愿的谈话往往会让对方厌恶 / 219
241. 江山易改，本性难移 / 220
242. 当心熟悉的面孔 / 221
243. 选对助手 / 222
244. 看清大势所趋 / 222
245. 要知心腹事，且听口中言 / 223
246. “不念旧恶”是成大事者的特征 / 224
247. 书生气太重的人不适合做销售 / 225
248. 不讲黄色笑话 / 226
249. 给自己打造一块金字招牌 / 227
250. 要适当地有些“官架子” / 228
251. 确认每一个人都很重要 / 229
252. 有天大怒气，也不要当场发作 / 230
253. 把热马铃薯丢回去 / 231
254. 设身处地地考虑下属的利益 / 232
255. 让下属有一种“不服输”的劲头 / 233
256. 带兵如带虎 / 234
257. 切莫过了嘴瘾，伤了信用 / 235
258. 帮助别人得到他想要的 / 236
259. “狼”的精神要缓行 / 237
260. 不要因为忙“公事”而结“私怨” / 239
261. 用力握手，让对方感觉你很强大 / 240
262. 提前上班，按时下班 / 241
263. 妇人之仁要不得 / 241
264. 让鸟自己飞进鸟笼 / 242
265. 每次都是初交 / 243
266. 叫下属既爱又怕 / 244
267. 小心过分尊重你的人 / 245
268. 如果你的水不够深，就不要去养大鱼 / 246
269. 人才都是逼出来的 / 247
270. 有从谏如流的雅量 / 248
271. 微笑着应付口蜜腹剑的人 / 249
272. 要看起来就像个领导者 / 250
273. 那些外表冷漠的人，内心往往是火热的 / 251
274. 从未失败过，才是真正让人担心的事 / 252
275. 临事而惧，好谋而成 / 253
276. 给别人一个成为“大人物”的机会 / 254
277. 当机立断 / 255
278. 无疵不真 / 256
279. 成大事者不谋于众 / 257
280. 频繁“跳槽”的人不成熟 / 258
281. 敬业是一个人最重要的素质 / 259
282. 在一段时间内，集中精力只做一件事 / 260
283. 五种秘书不要选择 / 261
284. 不要在下属面前流露悲观的情绪 / 262
285. 唯命是从，不要用他 / 263
286. 时刻让人知道你是“有身份”的人 / 263
287. 不要把下属孤立起来 / 265
288. 让下属直接面对问题 / 265

289. 以法管人，以情感人 / 266
290. 与成果相比，新进人员的努力过程更重要 / 267
291. 你必须学会给下属加油 / 268
292. 权力越大，越不能随意发号施令 / 269
293. 信任当然必要，监督也必不可少 / 270
294. 制度只管例行，没法管例外 / 271
295. 谈判的实质是妥协 / 272
296. 避免刺伤下属感情的批评 / 273
297. 制度合理了，则事半功倍 / 274
298. 先求其平淡，再求其聪明 / 275
299. 先集权，后民主 / 276
300. 重用有情有义的人 / 277
301. 只做“重要而紧迫”的事 / 277
302. 多琢磨事，少琢磨人 / 278
303. 有自己的想法，也要听别人的意见 / 279
304. 天下没有解不开的疙瘩 / 280
305. 没有共同目标的群体不能称之为团队 / 281
306. 没有人喜欢被批评 / 282
307. 认真地想想下属需要什么 / 283
308. 做到明奖与暗奖相结合 / 284
309. 远交近攻，外圆内方 / 285
310. 左手“严刑重罚”，右手“法外施恩” / 286
311. 提出意见，请对方做最后的裁断 / 287
312. 多用称赞和鼓励 / 288
313. 责备让情况越来越糟 / 289
314. 慎用助理 / 290
315. 一个好汉三个帮 / 291
316. 以防为主，以救为辅 / 291
317. 把员工当成企业的主人 / 292
318. 关键的时刻帮人一把 / 293
319. 诚于嘉奖，宽于称道 / 294
320. 距离产生威严 / 295
321. 没必要征求每个人的意见 / 296
322. 做一个行动的巨人 / 297
323. 不要刻意模仿别人的领导方式 / 298
324. 愤怒只会遮蔽人的视线，让人产生偏见 / 299
325. 先示弱，后成强 / 300
326. 众人皆醉，你应独醒 / 301
327. 说话简明，才能语惊四座 / 302
328. 谁都不喜欢改变自己的决定 / 303
329. 了解下属的痛处，然后机智地避开它 / 304
330. 首先解决眼前问题 / 305

001

让拒绝执行命令的下属适当地“靠边站”

你的下属拒绝按你的要求去行事，遇到这样的情况，不要吹胡子瞪眼，拍桌子发脾气，也不要训斥下属。要保持头脑冷静，仔细思考一下到底发生了什么事情。

反问自己：我让下属做的事情他有把握完成吗？我能肯定他理解我所说的话吗？他执意拒绝工作是否有某些我不知道的原因？如果实在搞不清楚他为什么不执行你的指令，你可以向他当面询问：“你有什么意见？你为什么不理睬我的建议？”下属不执行你的指令可能有充分的理由，不论什么原因，你去问他就是给他机会，让他讲出理由。或许你说的某些内容或说话的方式“激怒”、“惹恼”了他，通过询问，也是给他一个发泄感情的机会，让他讲出来，然后他会心情较好地回去工作。

如果下属仍然拒绝听从你的指令、拒绝合作，作为领导该怎么办？

当然，如果条件允许的话，你可以处罚他或者立刻将他解职。但是，这是一种惩罚性行为，必然会导致不良后果，可能影响其他员工，并难以说服受罚的员工。如果他是一位好员工，你较明智的行为应是转而求助另一位愿意执行命令的人。这样你可以使他“靠边站一下”，先回去工作，待他冷静些，你再通过解释性的方法与他私下交换意见。

作为领导，你的职责就是通过他人的帮助来完成工作。解雇或惩罚员工会恶化你与员工之间的关系，是不能完成工作的。你是在与他一起工作，而不是与他作对。

如果你仁至义尽，他依然屡教不改，这就需要让他知道，如果他不再与你合作，将来只能给予恰当的处分或是解雇了。但是这是最后一张王牌，不到万不得已

时，千万不要妄加使用。



作为领导，你的职责就是通过他人的帮助来完成工作。解雇或惩罚员工或恶化你与员工之间的关系是不能完成工作的。你是在与他一起工作，而不是与他作对。

002

用人不可凭个人一时之喜恶

领导在用人时，只凭个人感觉，凭个人喜好，不察明他的本质，就有可能看不清人才的真相。

战国时卫国有一个臣子叫弥子瑕，因为生得俊美而得卫王宠爱。一次，因母亲生了急病，弥子瑕私下驾卫王的马车回家探视，触犯了卫国律法，应受刑。卫王不仅没有处罚他，反而赞美弥子瑕有孝心，为了母亲忘记了刑！

又一次，弥子瑕与卫王游园，弥子瑕摘下一个桃子吃了一半，觉得味美，遂把剩下的一半送给卫王。卫王非常高兴并赞道：“弥子瑕真爱我呀，碰到味道好的桃子，就是只剩下一半也想着献给我。”

后来，弥子瑕年老色衰，因一小事而得罪卫王，卫王便说：“弥子瑕曾私驾寡人马车，违犯律法；又拿吃剩下的桃子给我，侮慢寡人。”便免去了弥子瑕的官。

卫王反复无常，喜欢对方时，对方什么都好；厌恶对方时，对方一切都坏。如此用人是在受个人喜好左右，这样又怎能任用真正的人才呢？



人是感情动物，所以很多事情都会受情感的支配，如此便容易偏离理性的轨道，做出与事实相违的判断。

003

一味穷追猛打是不明智的

有些管理者喜欢抓住员工的错误，进行穷追猛打，员工越是认错，他咆哮得越是厉害。他心里是这样想的：“我说的话，你不放在心上，出了事你倒来认错，不行！我要抓住这个机会，对你好好地教训一番，让你知道我的厉害！”或者，“我说你不对，你还不认错，现在认错也晚了！”

这样的谈话进行到后来会是什么结果呢？一种可能：是被骂之人垂头丧气，假若是女性，还可能号啕大哭而去；另一种可能：则是被骂之人忍无可忍，勃然大怒，重新“翻案”，大闹一场而去。“我已经认错了，你还抓住我不放，实在太过分了！在这种领导手下，叫人怎么过得下去？”这时候，挨骂的每一个员工都会这么认为。

性格比较怯懦的人会因此而丧失信心，刚强的人则说不定会发起怒来。显然，作为领导这么做是极不明智的。



中国有句俗语，叫“杀人不过头点地”，意思是说事情总该有个度。如果超过了这个度，事情就变了性质。

004

疏于琐事，必勤于思考

美国著名的管理顾问比尔·翁肯，曾提出过一个十分有趣的理论——“背上

的猴子”。在这一理论中，“猴子”就是指组织中各成员的职责。对于任何一个组织来说，每个成员都有自己的职责，当他们加入组织以后，管理者就按照下属的职责，分配给他们不同的“猴子”。组织成员的工作就是完成自己的职责，也就是喂养自己的“猴子”。

在“猴子理论”中，企业的成功，归根结底取决于“猴子”的健康。显然，如果组织成员能够出色地完成自己的职责，他所喂养的“猴子”就是健康的；但若他无法胜任自己的工作，不能履行自己的职责，他所照料的“猴子”就会生病。“猴子”生病无疑会影响组织的整体竞争力。而要想使“猴子”健康起来，关键在于协助员工完成自己的职责，提高其工作能力，或者将其调离，让能够胜任的人来承担这一职责。

然而很多管理者却在这一问题上跌了跟头。他们一看到有“猴子”生病了，就迫不及待地把它接过来，亲自喂养。他们认为这样可以使“猴子”尽快康复，殊不知这种做法却会使更多的“猴子”变得脆弱不堪。

替下属“背猴子”的做法从眼前来看，似乎使解决问题的速度加快了；但从长远的角度来看，管理者直接接管下属的工作，会阻碍下属的成长，剥夺下属独立解决问题的权利。长此以往，下属就会丧失解决问题的能力，就会变得事事处处“听命令、等指示”的“应声虫”，失去主动性和独立性。

诸葛亮是个很好的谋臣，但却不是一个好的管理者，他“事必躬亲，呕心沥血”，为蜀国之事业奋斗终生。但却没有培养出一个能够独当一面的领导团队，以致在他死后“蜀中无大将”，从而使得国家倾覆。

第二次世界大战时，有人问一位将军：“什么人适合当头儿？”将军回答说：“聪明而懒惰的人。”管理者的主要工作是什么呢？不是替下属“背猴子”，而是杰出的管理大师们口中所说的：找到正确的方法，找到正确的人去实施。

只有不替下属“背猴子”，你才能不被“琐碎的多数问题”所纠缠，而有充足的时间去思考和处理“重要的少数问题”。一个成功的管理者不是整天忙得团团转的人，而是悠然自得地掌控一切的人。



事有缓急轻重之分，眉毛胡子一把抓，只能越抓越乱。一个成功的管理者不是整天忙得团团转的人，而是悠然自得地掌控一切的人。

005

奖赏不能搞一步到位

封官是奖赏有功之人的一项常用的手段，但是封官不能一次封得太大。封官不只不能一步到位，而且最好永远不要到位。官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失了，而且还可能滋生野心。从历史上看，那些官职到了头的人，如王莽、曹操、司马昭等人，最后都变成了篡权者。

所以，要给人好处，就要给得“恰到好处”，也就是说：不轻给、不滥给、不吝给！所谓“不轻给”就是不轻易给对方，总是要让对方为这“好处”吃一些苦头，花一些心力，让他在“付出”之后才“得到”，这样子他才会珍惜这“得来不易”的好处。

如果你因为身上有太多“好处”而随便给人，或想以“好处”来讨别人喜欢，那么不但他不会珍惜这些“好处”，对你也不会有任何感激之心，反而还会嫌少、嫌不够好，甚至一再向你求好处。你如不给或给得不如前次好、不如前次多，对方便要怪你、恨你，比你不给他好处还要怨得深、恨得厉害哩！



官做大了，立功进取的意志便懈怠了；一旦官做到了头，不但立功进取的意志消失了，而且还可能滋生野心。