

一个公司的壮大，其实就是老板的成长过程：人长一分，公司就长一分。

（经典珍藏版）

大老板管人 小老板管事

◎从平凡到卓越的领导智慧◎

FROM THE ORDINARY
TO THE EXCELLENCE

李伟◎编著

——大公司和小公司，其领导者区别的核心一点，
就是“小老板管事，大老板管人”。诸葛亮是个很好的谋臣，却不是一个好的领导者。原因是
蜀国做大以后，他仍然是事必躬亲。领导者的行为修炼，就是从管事过渡到管人。

当代世界出版社

（经典珍藏版）

大老板管人 小老板管事

◎ 从平凡到卓越的领导智慧 ◎

FROM THE ORDINARY
TO THE EXCELLENCE

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大老板管人 小老板管事/李伟编著. —北京: 当代世界出版社, 2013. 1

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0865 - 2

I. ①大… II. ①李… III. ①企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 267405 号

书 名: 大老板管人 小老板管事
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.org.cn
编务电话: (010) 83907332
发行电话: (010) 83908409
(010) 83908455
(010) 83908377
(010) 83908423 (邮购)
(010) 83908410 (传真)
经 销: 全国新华书店
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: 20
字 数: 300 千字
版 次: 2013 年 4 月第 1 版
印 次: 2013 年 4 月第 1 次
书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0865 - 2
定 价: 39.80 元



前言

做强做大的资本

——从平凡到卓越的领导智慧

做企业，做公司，没有人不希望做大做强，那么在这个过程中，老板需要做哪些调整呢？通常情况下，在最初创业时，老板都是事必躬亲的。谈客户、跑贷款，什么钱该花，什么钱不该花都一一过问、认真打点。可以说，在这个阶段，老板主要是管事。

一旦企业做大，随之而来的事情就会很多，可你的精力是有限的，你浑身是铁能碾几颗钉？这时老板就要把自己变成一面旗帜——利用自己的权力与影响力，去管理企业，去影响他人。

所以说，小老板要着重管事，大老板要着重管人。

诸葛亮在中国人的心目中是智慧的化身，然而，不能及时调整自身的角色，导致了他一生的缺憾。在刘备初起家时，那时“兵不过三千，将不过关张”，所以他事事亲为，这是对的。然而，等蜀国做大的时候，他仍然是事必躬亲——李严在刘备眼中是仅次于孔明的人物，刘备临终时，“严与诸葛亮并受遗诏辅少主，以严为中督护，统内外军事，留镇永安”。目的很明确——刘备是让诸葛亮在成都辅刘禅主政务，让李严屯兵永安拒吴并主军务。诸葛亮秉政，本应充分发挥好李严等人的作用，然而他仍是“事无巨细”，惹得李严很不高兴，两人矛盾日益加深。后诸葛亮以第五次北伐为借口，削了李严的兵权，调往

汉中负责后勤工作。又因运粮事件，诸葛亮抓住了李严的把柄，“乃废严为民，徙梓潼郡”。废了李严后，诸葛亮就亲自抓起了运粮等后勤事宜，耗费了无数精力。诸葛亮为蜀汉呕心沥血，但终其一生也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。

诸葛亮是个很好的谋臣，却不是一个好的领导者。

管理大师们常说的：“找到正确的方法，找到正确的人去实施。”正是从小老板到大老板要改变的管理方法——一个企业的成长，其实就是一个人成长的过程。人长一分，事业就长一分，企业就成长一步。大公司和小公司，其领导者的行为区别是什么？核心的一点就是“小老板管事，大老板管人”，领导者的行为修炼，就是如何从管事过渡到管人。

当然，我们所说的“大老板管人，小老板管事”也不是绝对的。大老板也要管事——最起码要过问大事，不能既放权又放手。对大小事情一概不知，就易被别有用心的下属蒙在鼓里。小老板也要管人，不会管人，事也管不好。

有人说，管理是一门艺术，而不是科学——我想是有道理的，正如管人管事是一个整体，我们很难把它割裂开来。具体如何实施，方法来自于实践——只能靠领导者们长时间的揣摩，才能指挥若定，进退自如。

由于时间仓促，作者水平有限，本书仍有许多不足之处，还望同行们来电来信指出，本人电子邮箱是 aboutbook@126.com，愿共同探讨，共同进步。

李伟

2012年9月于北京

目 录

上篇 像大老板一样思考

1. 真正的聪明是大智若愚/2
2. 不能有“离不开的人”/3
3. 警惕成功带来的焦虑/4
4. 摒弃“地主情结”/5
5. 适当的孤独/6
6. 传贤不传子/7
7. 人品胜于能力/8
8. 小公司管事，大公司管人/9
9. 先进圈子后成功/10
10. 体谅别人是你应有的品德/11
11. 物以类聚，人以群分/12
12. 亲近多谋善断之人/13
13. 平静地面对冒犯/14
14. 打造自己的“嫡系部队”/15
15. 不可逢会必到/16
16. 有分寸地表态/17
17. 先集权，后民主/18
18. 授权但不弃权/19
19. 只做“重要而紧迫”的事/20
20. 越有实力的人，越是坦诚/20
21. 只做强项/21
22. 算得太精明了，反而赚不到钱/23
23. 不惜重金寻找一流的人才/24
24. 留出些时间去思考/25
25. 警惕自信心的膨胀/26
26. 把自己隐藏于制度之后/27
27. 仅仅提出建议，让别人得出结论/28
28. 别将工作掺入过多的友谊/30
29. 不能大搞“扶上马，不撒缰”/31
30. 不要过早地确定接班人/32
31. 副职过多害处多/33
32. 权力要做到收放自如/34
33. 站在门口，目送客人离开/35
34. 把自己的决断变成集体的决策/36
35. 只有适应变化才能生存/37
36. 时来运转，莫忘“难兄难弟”/38
37. 人脉就是财脉/40
38. 没有绝对的诚实/41
39. 会议上，不要轻易批评他人的意见/42
40. 划分“大权”和“小权”/44

41. 秘书是一个重要角色/45
42. 老少掺用，人才互补/46
43. 距离产生威严/47
44. 做大事，须统观全局/48
45. 警惕个人感情影响你评估下属/49
46. 把不愉快的事情“忘记”/50
47. 善待能力强过自己的部下/51
48. 广泛结交社会名流/52
49. 搞好生意，而不是搞垮对手/53
50. 成大事者不谋于众/54
51. 拘泥于小节者常忽视大局/55
52. 关注身处逆境者/56
53. 没有必要憎恨自己的对手/57
54. 不要毁了他人的进取心/58
55. 不要担心别人超过你/59
56. 要赢，但不要赢得凄惨/60
57. 用钱找钱，以人吸人/61
58. 单打独斗，永远也成不了气候/62
59. 重视那些出身贫穷的青年人/63
60. 与其你死我活，不如你好我好大家好/64
61. 只为利润的公司不会长久繁荣/65
62. 让别人有赚头，自己才会有赚头/66
63. 人才即财富/68
64. 做一个有修养和影响力的人/69
65. 斤斤计较，难成大事/70
66. 有时间，看看关于毛泽东的作品/71
67. 疏于琐事，必勤于思考/72
68. 礼贤下士/73
69. 做大事不能靠哥们义气/75
70. 树立个人的品牌/76
71. 要看清大势所趋，人心所向/77
72. 不必征求每个人的意见/78
73. 远离薄情寡义者/79
74. 不求一时之功/80
75. “不念旧恶”是成大事者的一个特征/81
76. 守信是领导者第一要义/82
77. 借助大多数人的力量/83
78. 注意那些口碑极好的普通人/84
79. 不要轻举妄动而自乱脚步/84
80. “懒”也是一种生存的智慧/85
81. 把所有的鸡蛋放到一个篮子里，然后看好它/86
82. 用切身利益拴住合作者/87
83. 有城府是一种必要的修养/88
84. 好汉爱好汉，英雄惜英雄/89
85. 雇用完整的人/90
86. 平易近人者，人皆近之/91
87. 学会倾听是成功的一半/92
88. 创业时重才，守成时重德/93
89. 不要让人知道你是笼络人心/94
90. 爱英雄，谁是英雄/95
91. 既不能权力旁落，也不可大权独揽/96
92. 任用比自己强的人/97
93. 用人是用来做事，而不是用来投老板所好/98
94. 赋予下属更大的权力/99



中篇 三分管事，七分管人

95. 选对助手/102
96. 手别伸得太长/102
97. 你必须首先那样做/103
98. 正式任命前先给代理职务/104
99. 求全责备是用人大忌/105
100. 重视“防火者”/106
101. 惩罚要“精确制导”/107
102. 只管两头，不管中间/108
103. 妒忌心强的人不能委以重任/109
104. 既允许报喜，更鼓励报忧/110
105. 与成果相比，新进人员的努力过程更重要/111
106. 真正的天才，往往是有些“傻气”的人/112
107. 除掉“烂苹果”/113
108. 不要期待下属做得跟自己一样完美/114
109. 不要导致人员的过分流动/115
110. 容易成才的两种人/116
111. 罚不失恩，严中有爱/117
112. 解聘一旦决定，就要当机立断/118
113. 知道哪些是“不需要知道的事情”/120
114. 运用金钱的力量/121
115. 适当地露些锋芒/122
116. 并不是所有的山头都一定要铲平/123
117. 对“害群之马”明升暗降/124
118. 不能“牛不吃草强按头”/126
119. 让谈心成为一种制度/127
120. 管人是管理之本/127
121. 胁迫只是一种权宜之计/128
122. 要么根除，要么安抚/129
123. 既打又哄，恩威并举/130
124. 时刻警惕拉帮结派现象/132
125. 对待冥顽不化者，不必顾虑重重/133
126. “孺子可教”胜过“老马识途”/134
127. 造就一批后备人才/135
128. 制定一套科学有效的选人方法/136
129. 组建自己的班底/137
130. 慎用不拘小节之人/138
131. 识才于未遇之时/139
132. 把恰当的工作分配给恰当的人/140
133. 既要忠诚，又要有业绩/141
134. “多中心”与“无中心”都是人才组合的大忌/142
135. 不把人固定在一个岗位上/143
136. 时常把下属推到风口浪尖/144
137. 对下属具体、区别地对待/145

138. 遏制恶性竞争/146
139. 用人不疑，疑人也要用/147
140. 慎对上访者/149
141. 谨防资深人员兴风作浪，教坏年轻人/150
142. 留意下属的情绪变化，了解部门的派系斗争/151
143. 考试是选拔人才最好的办法/152
144. 平衡互补的用人之道/153
145. 讲给他听，做给他看，叫他做做看/155
146. 随时发现，随时批评/156
147. 如何打开闷葫芦/157
148. 经常进行“人才盘点”/158
149. 不可重用的六种人/159
150. 用人贵在精/160
151. 严师出高徒/162
152. 对身边的工作人员要慎重选择/164
153. 要管头管脚，但不要从头管到脚/165
154. 战胜“马太效应”/166
155. 少说多听常点头/168
156. 不懂不是错，不懂装懂才是错/169
157. 阎王爷不和小鬼称兄弟/170
158. 关照别人就是关照自己/171
159. 切勿只有“苦劳”、没有“功劳”/172
160. 消除下属闲言碎语/174
161. 别让一条鱼腥了一锅汤/175
162. 说到做到，不放空炮/176
163. 忠诚胜于能力/177
164. 不做迂腐之人/178
165. 要24小时负责/180
166. 不要为鸡毛蒜皮的事忙得不可开交/181
167. 给信任一个必要的过程/182
168. 警惕那些时刻想引起你注意的女性/183
169. 一个人的智慧终究是有限的/184
170. 一次只做一件事/185
171. 敢于用“两头冒尖”的干部/186
172. 寻找德才兼备之人/187
173. 不要既想当裁判，又想当进球的那个人/188
174. 听别人把话说完/189
175. 来说是是非者，便是是非人/190
176. 及早拆散小圈子/191
177. 既拉拢，又震慑/192
178. 谁快谁就赢得比赛/193
179. 于事无补的话，坚决不要说/194
180. 以德报怨，应该缓行/195
181. 一个坑一个萝卜，而不是一个萝卜一个坑/197
182. 给下属明确的指示/198
183. 强制留人是双输的愚蠢行为/199
184. 管理应该是“人越少越好”/200
185. 不合理的晋升，对于双方都是一种折磨/201
186. 做个有心人/202
187. 人才有用不好用，奴才好用没有用/203



下篇 管人要懂心理学

- | | |
|---------------------------|-----------------------------|
| 188. 从别人的观点来看问题/206 | 209. 讲话要因人而异/230 |
| 189. 不欠任何人情，才能做到真正威严/207 | 210. 警惕下属的“中国式”不满/232 |
| 190. 艺高人胆大/208 | 211. 警惕对方漫不经心的语言/233 |
| 191. 使功不如使过/209 | 212. 懂得用利益打动对方/234 |
| 192. 要下属看到工作成果，明白工作意义/210 | 213. 不批评多数人/235 |
| 193. 教练式管理/211 | 214. 可以看破，不能说破/236 |
| 194. 给能干的下属配备值得炫耀的条件/212 | 215. 画饼也可充饥/236 |
| 195. 责备让情况越来越糟/214 | 216. 当断不断，必留后患/238 |
| 196. 认真地想想下属需要什么/215 | 217. 洞悉下属“宁做鸡头，不做凤尾”的心理/240 |
| 197. 知心不如贴心/216 | 218. 要明白下属究竟需要什么/241 |
| 198. 威而不猛/217 | 219. 杀一可以儆百/243 |
| 199. “严格”与“高压”是两码事/219 | 220. 领导之间，轻易不要吵吵闹闹/244 |
| 200. 警惕快速提拔所带来的破坏/220 | 221. 不要动不动就把压力讲给下属听/245 |
| 201. 人人都希望被看重/221 | 222. 下属为什么爱“随大流”/246 |
| 202. 可以严于律己，不可严于律人/222 | 223. 非零和博弈/247 |
| 203. 绝不要失去自制/224 | 224. 晓之以理，明之以义/248 |
| 204. 别轻易被人激怒/225 | 225. 良弓难张，良马难乘/250 |
| 205. 喜怒不形于色/226 | 226. 财散则人聚，财聚则人散/251 |
| 206. 运用“间歇式”奖励/227 | 227. 给好处要“不轻给、不滥给、不吝给”/253 |
| 207. 承认错误并不能使你变得卑微/228 | 228. 学会让自己适应下属/254 |
| 208. 精神状况不佳时，判断力便会减弱/228 | 229. 不要寄希望于自动自发/256 |

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| 230. 进行“艺术性的拖延”/257 | 249. 把自己的面子给别人/279 |
| 231. 处处设防会损害人才的积极性/258 | 250. 人人都长着一双“势利眼”/280 |
| 232. 头衔胜过薪水/260 | 251. 用好外行人/281 |
| 233. 管理是严肃的爱/261 | 252. 给自己打造了一块金字招牌/282 |
| 234. 多下柔性的命令/262 | 253. 不要一次给人太多的好处/283 |
| 235. 诚于嘉奖，宽于称道/263 | 254. 先做最重要的事/284 |
| 236. 既要会唱白脸，也要会唱红脸/264 | 255. 重要的不是专业知识，而是领导经验/285 |
| 237. 展示令下属心动的远景/265 | 256. 帮助别人得到他想要的/286 |
| 238. 不要与人近到让对方一眼看清你的缺点/266 | 257. 仅仅有钱不够，还要让人知道你有钱/288 |
| 239. 将底牌紧紧地攥在自己手中/267 | 258. 给下属留点发挥的余地/289 |
| 240. 不要急着当老大/268 | 259. 不要把弦绷得太紧/290 |
| 241. 奸佞之徒的忠诚是有限的/269 | 260. 不信任部下，就会什么事都被蒙在鼓里/291 |
| 242. 记住失败者的名字/271 | 261. 鼓励失败者/292 |
| 243. 不但有足够的薪酬，还要有足够的重视/271 | 262. 像满足情人一样满足顾客/293 |
| 244. 重视“小人物”/272 | 263. 随波逐流者已经不再安全/294 |
| 245. 用好薪酬奖励杠杆/274 | 264. 性格决定成败/296 |
| 246. 在你最风光的时候隐退/275 | 265. 分清人才的层次/297 |
| 247. 多商量，少命令/276 | 266. 暴躁不是权力，而是一种无能为力/298 |
| 248. 了解下属的痛处，然后机智地避开它/278 | |



上篇

像大老板一样思考



1. 真正的聪明是大智若愚

在《论语·公冶长篇》里，孔子谈到了一个人，就是春秋时期卫国的一个大夫，姓宁名俞，谥号武，尊称为宁武子。宁武子历经卫文公、卫成公两朝，两个朝代一个政治清明，一个政治混乱，而宁武子都能安然地做卫国大臣。孔子说宁武子在国家太平时节，显得很聪明；在国家昏暗时节，便表现得很愚笨。孔子叹道，宁武子的聪明，别人赶得上；宁武子的愚笨，别人就赶不上了。

我们常用“愚不可及”来批评、挖苦蠢人蠢事。可读了《论语》这段话，才知“愚不可及”其实是语带褒义的。孔子这里说的宁武子的“愚”，其实是一种真正的聪明，是大智若愚。一个人聪明能干，在环境好的情况下，可以尽情发挥。可在环境恶劣时，如果聪明过分显露，就可能招来嫉恨、打击。这时把聪明掩藏起来，表现得碌碌无为，甚至像傻子一般，就能有效地保护自己，从而减少外界的阻力，不动声色地做些踏踏实实的事。

杨修是曹操手下的一位主簿，就是秘书一类的官。杨修这个人非常聪明，但不懂得该收敛时需收敛，特别是在曹操这样一个嫉妒心、猜疑心极强的上司手下做事，更需要“守之以愚”。而杨修却恃才放旷，“数犯曹操之忌”。

杨修实在是太不聪明了，他不可能不了解曹操的为人。曹操爱玩弄小聪明，你就让他自鸣得意好了，何必一次一次去点破呢？又不是什么原则问题，杨修完全可以装得愚一些，心中暗笑就是了。可他不，非要在妒忌心极强的曹操面前显示自己的高明，结果把命也送了。

现实生活中，大的政治环境、社会环境是正常的、宽松的、清明的，

但也难免遇到小环境不好的情况。比如，有的单位人际关系很复杂。在这种情况下，你不妨“愚”一些，不去说三道四，不锋芒毕露，不四处树敌，不卷入人际是非中。

如果真发现了坏人坏事，也不要硬碰硬，不要打草惊蛇，可以通过有利于保护自己的渠道举报——借用台湾作家刘墉的一句话“我不是教你诈”，而是教你在恶劣的环境里既坚守正义，又保护自己。

做人处世，难得糊涂。人的弱点，就是在为个人的谋划上太聪明，结果常常是“聪明反被聪明误”。

【老板管理智慧】

借用台湾作家刘墉的一句话“我不是教你诈”，而是教你在恶劣的环境里既坚守正义，又保护自己。

2. 不能有“离不开的人”

法国前总统戴高乐有一个座右铭：“保持一定的距离！”这也体现在他和顾问、智囊和参谋们的关系上。在他十多年的总统岁月里，他的秘书处、办公厅和私人参谋部等顾问和智囊机构，没有什么人的工作年限能超过两年以上。

他对新上任的办公厅主任总是这样说：“我任用你两年，正如人们不能以参谋部的工作作为自己的终生职业一样，你也不能以办公厅主任作为自己的职业。”这就是戴高乐的规定。这一规定出于两方面原因：一是在他看来，调动是正常的，而固定是不正常的。这是受部队做法的影响，因为军队是流动的，没有始终固定在一个地方的军队。二是他不想让“这些人”变成他“离不开的人”。这表明戴高乐是个主要靠自己的思维和决断

生存的领袖，他不容许身边有永远离不开的人。只有调动，才能保持一定的距离，而惟有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气，也就可以杜绝年长日久的顾问和参谋们利用总统和政府的名义营私舞弊。

戴高乐的做法是令人深思和敬佩的。没有距离感，领导决策过分依赖秘书或某几个人，容易使智囊人员干政，进而使这些人假借领导名义，谋一己之私利，最后拉领导干部下水，后果是很危险的。

【老板管理智慧】

调动是正常的，而固定是不正常的。只有调动，才能保持一定的距离，而惟有保持一定的距离，才能保证顾问和参谋的思维和决断具有新鲜感和充满朝气。

3. 警惕成功带来的焦虑

据调查表明，影响成功人士健康的六大心理问题有焦虑、孤独、忧郁、感情煎熬、多疑偏执、困惑迷惘。

朱元璋自开创大明王朝后，就饱受两种焦虑的煎熬：一是成就焦虑。朱元璋自视甚高，立志建立一个空前公平和谐的社会，以求功盖始皇，业比尧舜。二是皇位焦虑。朱元璋虽贵为帝王，却总是忧心忡忡，生怕文臣武将会生异心，谋篡他的江山。

由于这两种焦虑，致使朱元璋不断产生无名烦恼与恐惧，身心健康备受困扰。史书记载，朱元璋时常夜不成眠，披衣观天象，忧心天下四方的局势变化。久而久之，朱元璋患上了严重的神经衰弱症，在决策上怀疑妄想、刚愎自用。

最后朱元璋发现，大规模屠杀是建立威信和消灭敌手的最有效方法，由此他用冤狱的残酷手段，一再制造屠杀事件，仅胡惟庸案和蓝玉案就杀人逾4万。

史学界一贯声讨朱元璋用极端残暴的手法对待臣子，殊不知朱元璋在55岁前一直是礼贤下士、虚怀若谷的。朱元璋后来为什么会改变做法？根本原因就在于他无法控制其积压已久的焦虑和抑郁。

朱元璋始而猜疑成性，进而孤独抑郁，再而偏执残忍，终在洪武十年前后出现了人格分裂，给人感觉判若两人。朱元璋由一个恢宏大度的义军领袖变成一个心胸狭隘的残忍暴君，其人格悲剧在于：他一生都在消灭对手，但真正的对手却是他自己！

就心理学而言，成功往往意味着更大的成就焦虑。对此，人们要学会化压力为动力，不要过分担心个人的能力不足，而是要学会与他人（或下属）分摊压力，充分“发动群众，依靠群众”，运用群众的智慧来化解个人的焦虑。

【老板管理智慧】

就心理学而言，成功往往意味着更大的成就焦虑。

4. 摒弃“地主情结”

当代的中国企业家，尤其是民营企业，很多人都有一种地主情结，那就是求大求全。过去的地主是有一点钱就买一点地，越买越多，最后成了地主。而现在很多企业是赚一点钱，就扩大一点厂房，再赚就再扩大。结果是麻雀虽小，五脏俱全。

企业五脏俱全，可功能未必齐全。有的企业，明明知道自己不擅长的

项目，却硬要自己包办。有的家具企业不甘心油漆商赚大钱，自个儿也上油漆项目；有的制药企业不甘心原料商赚大钱，自个儿种起了药材。术业有专攻，专业化分工是为了更好地保证品质，同时也降低成本。家具商擅长的是做家具，而不是造油漆，制药企业擅长的是制药，而不是种药材。购买油漆或药材，的确要让人家赚钱，但如果自己经营，其损失，恐怕比别人赚的还要多。

我们经常听到的“大企业病”，就和盲目求大求全有关。一些不擅长的业务，附在本来就不“强壮”的核心业务上面，结果把核心业务也拖垮了，不得病才怪呢！而且，这种大企业病，也并非大企业特有，有些小企业，因为求大求全，机体运转不灵，照样生病。

【老板管理智慧】

一些不擅长的业务，附在本来就不“强壮”的核心业务上面，结果把核心业务也拖垮了。

5. 适当的孤独

一个人越是不同凡俗，就越伟大，也越孤独。孤独使他更加深刻、更加明智地观察生活。

也许是因为人类的孕育过程就是孤独的，要独自在母体中进行孤独的预演，而不像群生的浮游生物那样，从生命形成的一刹那，就生活在一个群体中，处于一种“社会化”的状态。因此，伴随我们人生的，除了社会之外，也还有孤独。这种深层次的孤独，促使我们在生活中要有适当“孤独”，一个人独处。

一个人适当地独处，对我们的人生，不但没有坏处，反而可以培养一