



# LARGE COMPANIES SMALL COMPANIES MAKE DECISIONS

李伟◎著

# 大公司 管人 小公司 管事

高效率的团队管理之道

小公司规模小，老板尚须亲自操刀  
事事都一一过问，认真打点，所以要把管理的重点放在管事上

一旦公司做大，事事过问已是不可能  
这时就要放权，你只须知人善任，即是执牛之耳



当代世界出版社  
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS



# 大司管人 小司管事

高效率的团队管理之道

李伟◎著

LARGE COMPANIES SMALL  
COMPANIES MAKE DECISIONS



当代世界出版社  
THE CONTEMPORARY WORLD PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

大公司管人 小公司管事/李伟著. —北京: 当代世界出版社,  
2018. 6

ISBN 978 - 7 - 5090 - 1386 - 1

I. ①大… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 083626 号

---

书 名: 大公司管人 小公司管事  
出版发行: 当代世界出版社  
地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)  
网 址: <http://www.worldpress.com.cn>  
编务电话: (010) 83907528  
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: 三河市冀华印务有限公司  
开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16  
印 张: 19  
字 数: 280 千字  
版 次: 2018 年 7 月第 1 版  
印 次: 2018 年 7 月第 1 次  
书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 1386 - 1  
定 价: 49.80 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!

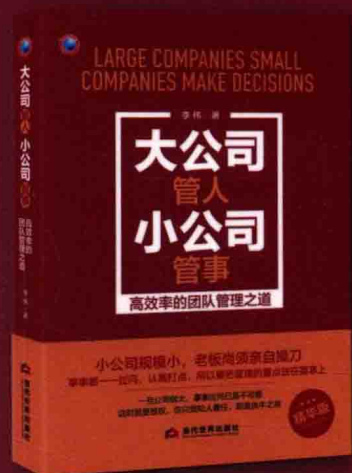
## 作者简介

---

李伟，男，现居北京，生于七十年代，管理学硕士。曾任教于北京某职业学校，多家企业管理咨询师，现为财经撰稿人。“管理通俗化”与“管理本土化”的领军者，长期致力于通俗管理的研究，并多有著作出版。其中《管人先做人》、《管人先管己，带人先带心》、《三分管人，七分做人》等书较有影响力。

---

LARGE COMPANIES SMALL  
COMPANIES MAKE DECISIONS

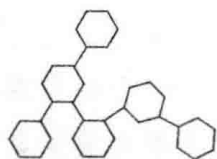


责任编辑：王贤宇 李丽丽

封面设计：周 飞

选题策划：盛世传媒

团购与交流：18911832905（微信）



## 前言

在大公司与小公司中，领导者的管理方法应该有什么不同吗？

有人说“麻雀虽小五脏俱全”，大公司只是做大了的小公司而已，本质没有什么区别。此言差矣！相信我们大家都聚过餐，假设你和两个好朋友一起去，讲好AA制，那么，当你点自己的餐饮时，你不太会慷他人之慨而多多益善。因为，虽然你点的东西有 $\frac{2}{3}$ 的花费是由另外两位朋友负担，可是你也要负担他们两人花费的 $\frac{1}{3}$ 。如果你多点的话，朋友就要多负担，朋友即使不讲，心里也会有点不舒服。反之亦然。因此，将心比心的结果，是每个人点的大概会和自己一个人单独进餐时所点的差不多。

可是，经济学家告诉我们，如果你现在是参加聚餐，总共有30个人，花费也是大家平均分担，情况可能就大不相同了。你少点一些，别人只少付 $\frac{1}{30}$ ；你多点一些，别人也只不过多负担 $\frac{1}{30}$ 。而且，你克己复礼，别人却不一定见贤思齐，因此你又何必当傻瓜，为什么不趁这个机会大快朵颐一番？结果是，每个人最后所点的会远远超过自己一个人进餐时所点的。而每个人最后所分担的，也就远远高过自己一个人单独进餐时的花费。

透过AA制的这种现象，我们看到的事实是：在小公司里人数少，每个人都比较容易有礼有节，只要管好事就行了。当公司变大时，个人的重要性下降，责任感也因而减少，就要把注意力放在管人

上面了。

小公司规模小，人少，大多是老板亲自做管理，通常情况下老板事事尚须亲自操刀。谈客户、跑关系，什么钱该花，什么钱不该花都一一过问、认真打点。在这个阶段，能支配的人很少，所以要把管理的重点放在管事上。

一旦公司做大，随之而来的雇员会很多，事情也会很多，可你的精力是有限的，事事过问是不可能的——这时，领导者就要放权，你只须知人善任，管好人，即是执牛之耳。

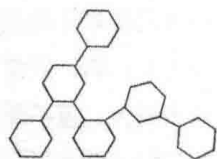
哲学上讲，世界上没有完全相同的两个事物——公司也一样，尽管某些公司存在一定的相似性，但绝对没有任何两个公司是完全相同的。所以对于公司的管理的细节，我们一直提倡区别对待，对症下药。我们所说的“大公司管人，小公司管事”也不是绝对的。大公司也要管事——最起码要过问大事，不能既放权又放手，对大小事情一概不知，就易被别有用心的下属蒙在鼓里；小公司也要管人，不会管人，事也管不好。

由于本人水平有限，时间仓促，本书有许多偏颇与不足之处，还望朋友们来电来信指出，本人电子邮箱是 [aboutbook@126.com](mailto:aboutbook@126.com)，愿共同探讨，共同进步。

李伟

2018年5月于北京





## 目录

### 第一章 明大局，识大体

事前弄清真相，以免“错杀”好人 / 2  
与狗争路，不如让它先走 / 3  
勿逞匹夫之勇 / 4  
实干兴邦，空谈误国 / 4  
大事明白，小事糊涂 / 5  
成大事者不谋于众 / 6  
有分寸地表态 / 7  
“没有任何借口”要缓行 / 8  
不要雇佣消极或悲观的人 / 9  
不要让亲朋频繁地出入你的办公室 / 10  
阎王爷不和小鬼称兄弟 / 11  
精神状况不佳时，判断力便会减弱 / 12  
任用比自己强的人 / 13  
不要导致人员的过分流动 / 14  
正式任命前，先给代理职务 / 15  
用人不可凭个人一时之喜恶 / 16  
不与小人决斗 / 17  
意见和指示要分开 / 18  
警惕那些时刻想引起你注意的女性 / 19  
明大局，识大体 / 20  
慎用不拘小节之人 / 21

秘书要聪明，不要漂亮 / 22  
不越权，不管闲事 / 22  
不要过分相信第一印象 / 23  
为继任者着想 / 23  
不要急于搞“一朝天子一朝臣” / 24  
别将工作掺入过多的友谊 / 25  
避免锋芒毕露，学会藏愚守拙 / 26  
一定要身先士卒，哪怕是做个样子 / 27  
不要轻易将自己推在最前面 / 27  
不轻易将朋友委以重任 / 28  
要因事设人，不要因人设事 / 29  
用友不如用敌 / 30  
愤怒之下不做决定 / 31  
来说是是非非者，便是是非人 / 32  
战胜“成为领头者”的压力 / 33  
“事必躬亲”不是美德 / 34  
不要把事情做得太满 / 35  
妒忌心强的人不能委以重任 / 36  
做大事不能靠哥们义气 / 36  
做到大权独揽，小权分散 / 37  
远离因为你的地位而与你结交的人 / 38



把自己隐藏于制度之后 / 39  
痒要自己抓，好要别人夸 / 40  
权力越大，越不能随意发号施令 / 40  
地位和功绩是两回事 / 41  
借助大多数人的力量 / 42  
首先进行自我批评 / 43  
避开亡命之徒 / 43  
只用七十分人才 / 44  
警惕个人感情影响你评估下属 / 45  
喜怒不形于色 / 46  
千万不要搞办公室恋情 / 47  
勿与卑微者争执不休 / 47  
人品胜于能力 / 48  
不要在下属面前流露悲观的情绪 / 49  
副职过多害处多 / 49  
先做最重要的事 / 50  
切忌打击报复而不择手段 / 51  
勿轻易“纵向兼职” / 52  
识时务者为俊杰 / 53  
对杰出人才要做出适当让步 / 54

切莫过了嘴瘾，伤了信用 / 55  
不以出身论英雄 / 56  
把握与下属之间的远近亲疏 / 57  
急躁之火会烧毁一切有价值的东西 / 58  
基层单位不需要“政治家” / 58  
不搞人才“小圈子” / 59  
莫为小恩小惠 / 60  
留意下一个当权者 / 61  
让自己站在竞争者中间 / 62  
多向公司负责，少向下属负责 / 63  
别因“公事”而结“私怨” / 64  
要懂得“人微言轻”的道理 / 65  
切勿口无遮拦 / 66  
妇人之仁要不得 / 67  
不可过分仰仗权力 / 68  
不要为鸡毛蒜皮的事忙得不可开交 / 68  
玩弄手腕者终究会失信于人 / 69  
抑制住自己一步登天的冲动 / 70  
不可追求过分完美 / 71  
大敌当前，当一致对外 / 71

## 第二章 爱人者，人恒爱之

可以严于律己，不可严于律人 / 74  
加班只是权宜之计 / 75  
不与下属谈个人隐私问题 / 76  
展示令下属心动的远景 / 77  
不做权力的奴隶 / 78  
不患寡而患不均 / 79  
没有牢固根基，最终难以长久 / 80  
不要独占功劳 / 81  
不能“牛不吃草强按头” / 81  
威信胜于权力 / 82

把自己的决断变成集体的决策 / 83  
组建自己的班底 / 84  
寻找德才兼备的人 / 85  
认真负责，才能站稳脚跟 / 86  
记住下属的姓名 / 87  
勿轻易涉足别人的地盘 / 88  
不要让其他人随便指挥你的下属 / 89  
多琢磨事，少琢磨人 / 89  
不可冷落任何人 / 90  
不要把下属孤立起来 / 91

- 关照别人就是关照自己 / 91
- 宁落一群，不落一人 / 92
- 机智地避开下属的痛处 / 94
- 君事臣以礼，臣事君以忠 / 94
- 背后称赞别人的优点 / 95
- 多商量，少命令 / 96
- 感化恃才傲物者 / 97
- 做一名宽厚的长者 / 98
- 爱人者，人恒爱之 / 99
- 适当保护你的下属 / 100
- 让下属不好意思失败 / 101
- 做到明奖与暗奖相结合 / 102
- 有爱才之心，更要有容才之量 / 103
- 认真倾听，对方才会向你袒露心迹 / 104
- 学会宽容 / 105
- 不让部下背黑锅 / 106
- 雇用完整的人 / 107
- 送给下属超出预期的礼物 / 108
- 告诉下属：忠诚就会得到奖励 / 109
- 至少也要做到相对的公平 / 109
- 重视“防火者” / 110
- 官僚主义害死人 / 111
- 不乱开空头支票 / 111
- 慎搞“一朝天子一朝臣” / 112
- 不要给人以“坏脾气”的形象 / 113
- 远离诚信危机 / 114
- 亲近多谋善断之人 / 116
- 选择那些与你不同的人 / 116
- 慎做“性情中人” / 117
- 高手在身边 / 118

### 第三章 高高举起，轻轻放下

- 让鸟自己飞进鸟笼 / 120
- 不要让人感到无以为报 / 120
- 让员工只为自己的责任“埋单” / 121
- 高高举起，轻轻放下 / 122
- 多下柔性的命令 / 123
- 家丑不可外扬 / 124
- 先集权，后民主 / 125
- 温和的指责 / 126
- 既不能权力旁落，也不可大权独揽 / 127
- 不搞“秋后算账” / 128
- 不要把弦绷得太紧 / 129
- 信任当然必要，监督也必不可少 / 130
- 可以温和，但绝不软弱 / 131
- 杀鸡不能儆猴 / 131
- 让正直敢言成为一种风气 / 132
- 让被解雇者体面地离开 / 133
- 遇事先打个招呼 / 134
- 轻易不要说“我要开除你”之类的话 / 134
- “严格”与“高压”是两码事 / 135
- 众人皆醉，你应独醒 / 136
- 只提供看法，不做出结论 / 137
- 放过无碍大局的小错误 / 138
- 劝过于暗室，扬善于公堂 / 139
- 不痴不聋，不做家翁 / 140
- 有保留地赞美 / 141
- 要信任部下 / 142
- 不可随意拿下属出气 / 143
- 要下属明白为什么受罚 / 144
- 于事无补的话，坚决不要说 / 145
- 有十分的把握，说七分的话 / 146

- 用人不疑已不合时宜 / 146
- 先说“是”再说“但是” / 147
- 权力要做到收放自如 / 148
- 多用称赞和鼓励 / 149
- 遇事不要急于做决断 / 149
- 指责只限于现在的错误 / 150
- 威迫手段要慎用 / 151
- 先不要急于表达自己的意见 / 152
- 新领导的处世秘诀：多看少说 / 153
- 体谅别人是你应有的品德 / 154
- 好汉爱好汉，英雄惜英雄 / 155
- 与成功者合作 / 156
- 没有人可以独自成功 / 157
- 不能大搞“扶上马，不撒缰” / 157
- 不要把下属孤立起来 / 159
- 奖赏不能搞一步到位 / 159
- 适当沉默一下 / 160
- 低调对待敌意 / 161
- 不能听风就是雨 / 162
- 不要批评多数人 / 163
- 识人要全，知人要细 / 164
- 配备“避马瘟”式人物 / 166
- 不要给人以“心机很深”的印象 / 166
- 用人才，不用奴才 / 167
- 实施“工资保密”制度 / 168
- 勿轻易“纵向兼职” / 169
- 爱摆架子吃大亏 / 170
- 金钱是重要的 / 171
- 制度合理了，则事半功倍 / 172
- 与其使权，不如用威 / 173
- 张狂的结果，只能是自己受伤 / 173
- 认错并不等于承认愚蠢 / 174
- 先入易为主，后来难居上 / 175
- 带责授权 / 176
- 开场风光，不如收场成功 / 176
- 多思考，少说话 / 177

## 第四章 扶他上马，再送一程

- 不要有意无意地收回授权 / 180
- 给对方以特殊的声誉 / 180
- 不要只看病不治病 / 181
- 让下属直接面对问题 / 182
- 不要毁了他人的进取心 / 182
- 要管头管脚，但不要从头管到脚 / 183
- 让下属感觉到自己很重要 / 184
- 好人做到底 / 184
- 你必须首先那样做 / 185
- 裁员不是最好的办法 / 186
- 有幸得到好助手，就不要换来换去 / 187
- 担起必要的责任 / 188
- 授人以鱼不如授人以渔 / 189
- 建立严格的接班人制度 / 189
- 你必须学会给下属加油 / 191
- 要对调走的下属充满惜别之情 / 192
- 不要期待下属做得跟自己一样完美 / 192
- 背地里观察人的言行 / 193
- 给别人一个成为“大人物”的机会 / 194
- 重视“小人物” / 196
- 经常进行“人才盘点” / 197
- 要有耐心听人把话说完 / 198
- “跟我冲”而不是“给我冲” / 199
- 让他负责，就要给他权力 / 200

- 不要担心别人超过你 / 201
- 站在对方的角度思考 / 202
- 礼贤下士 / 203
- 重赏之下，必有勇夫 / 204
- 不要轻易就把压力讲给下属听 / 205
- 奖得多，不如奖得及时 / 206
- 不要指望感恩 / 207
- 防止出现人才断层 / 208
- 给下属明确的指示 / 209
- 做事先做人 / 210
- 热烈欢迎，也要热烈欢送 / 211
- 强制留人是双输的愚蠢行为 / 212
- 让你的管理“扁平化” / 213
- 谁都不喜欢改变自己的决定 / 214
- 与其喊破嗓子，不如做出样子 / 215
- 用好外行人 / 216
- 注意那些口碑极好的普通人 / 217
- 记住失败者的名字 / 217
- 晋升太快，不利于人才成长 / 218
- 给下属留点发挥的余地 / 219
- 扶他上马，再送一程 / 220
- 提出问题，而不是简单地下命令 / 220
- 赋予下属更大的权力 / 221
- 笼络人心不在钱 / 222
- 造就一批后备人才 / 223
- 不要过早地确定接班人 / 223
- 不把人固定在一个岗位上 / 224
- 先别忙于收获 / 225
- 频繁“跳槽”的人不成熟 / 226
- 无知是成功的大碍 / 227
- 把工作趣味化 / 228

## 第五章 施霹雳手段，显菩萨心肠

- 惩罚不当会令人记恨 / 230
- 不能有“离不开的人” / 231
- 让试图偷懒的人没有好结局 / 232
- 对待冥顽不化者，不必顾虑重重 / 233
- 警惕下属的“中国式”不满 / 234
- 距离产生威严 / 235
- 适当地有点“架子” / 236
- 不合理的晋升，对于双方都是  
一种折磨 / 237
- 要下属明白“军令如山倒” / 238
- 不妨来点喜怒无常 / 239
- 除掉“烂苹果” / 239
- 让别人对你产生依赖 / 240
- 严师出高徒 / 241
- 警惕“跳槽”来的人员 / 243
- 让部属安安静静地做事情 / 243
- 远离薄情寡义者 / 244
- 慎对上访者 / 245
- 令行禁止 / 246
- 不要轻易道歉 / 247
- 胡萝卜加鞭子 / 247
- 打造自己的“嫡系部队” / 248
- 不要助长告密的风气 / 249
- 更要看重败军之将 / 250
- 真正的官兵平等是危险的 / 251
- 别让一条鱼腥了一锅汤 / 252
- “严刑重罚”与“法外施恩”开施 / 253
- 叫下属既爱又怕 / 254

不要一次给人太多的好处 / 255

圆而不方，难成大事 / 255

不要做“老好人” / 256

人善被人欺，马善被人骑 / 256

要对人“狠”一点 / 257

授权但不弃权 / 258

带兵如带虎 / 259

不要做暴君 / 260

重视任何一个挑战者 / 261

言语要严厉，胸怀要大度 / 262

警惕有能力而又奉承你的人 / 263

人才都是逼出来的 / 263

如果水不够深，就不要养大鱼 / 264

明确地下命令 / 265

当断不断，必留后患 / 266

一件事一抓到底 / 268

让能者上劣者下 / 268

既允许报喜，更鼓励报忧 / 269

赏得太滥就失去了诱惑力 / 270

不要给对手反咬一口的机会 / 271

要平等，但不要平起平坐 / 272

及早拆散小圈子 / 273

重用有情有义的人 / 273

树立一个不好惹的形象 / 274

不做和事佬 / 275

迫使对方先亮出底牌 / 276

以德报怨，应该缓行 / 277

转移抱怨者的注意力 / 278

不施霹雳手段，难显菩萨心肠 / 279

不要重用告密者 / 280

不要让人觉得你是在笼络人心 / 281

只有权杖在手，你才是国王 / 281

重视新人的观点 / 282

没必要征求每个人的意见 / 283

打脱牙和血吞 / 284

变无用为大用 / 285

官做得越大，越是需要包装 / 286

慈不掌兵 / 287

有大勇者，猝然临之而不惊 / 287

中庸之人是天下最厉害的角色 / 289

要么根除，要么安抚 / 290

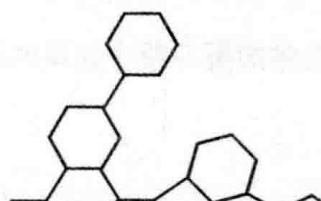
领导者要稍微掩饰一下锋芒 / 290

保持距离，适度冷漠 / 291

用人不疑，疑人不用 / 292

## 第一章

# 明大局，识大体



## 事前弄清真相，以免“错杀”好人

……当你不能清晰地判断谁努力工作，谁是敷衍了事，谁是混日子的人时，且慢作决定。

在某个单位，那些真正努力工作的好职员很兴奋。原来，单位里要调来一位新主管，据说是个能人，专门被派来整顿业务。可是日子一天天过去了，新主管却毫无作为。每天一到单位后，他就躲在自己的办公室里难得出门。于是，那些本来紧张得要死的“坏分子”，现在反而更猖獗了。

坏分子们窃笑：他哪里是个能人嘛！根本是个老好人，比以前的主管更容易“对付”！

几个月过去了，就在真正努力的好职员对新主管感到失望时，新主管却发威了——“坏分子”一律开除，能干者获得晋升。下手之快，断事之准，与几个月来表现保守的他，判若两人。

年终聚餐时，新主管在酒过三巡之后致辞：

“相信大家对我刚到任时的无所作为，以及后来的大刀阔斧，一定会感到很不理解。我现在给大家讲个故事，各位就明白了。

“我有个朋友，买了栋带着大院的房子。他一搬进去，就将那院子全面清理，杂草树木一律清除，改种自己新买的花卉。某日，原来的房主来访，一进门就大吃一惊地问：‘那株最名贵的牡丹哪里去了？’

“我的这位朋友才发现，他竟然把牡丹当作杂草给铲了。

“后来，他又买了一栋房子，虽然院子更加杂乱，但他并没有急于清理它。果然，冬天以为是杂树的植物，春天繁花似锦；春天以为是野草的，夏天花团锦簇；半年都没有动静的小树，秋天里却红叶满树。直到临冬，他才真正认清哪些是无用的植物，并将它们统统铲除，同时使所有珍贵的草木得以保存。”

说到这儿，主管举起杯来：“让我敬在座的每一位，如果咱们办公室是



一个花园，那么，你们就都是其间的珍木，珍木是不可能一眼就能看出来的，只有经过长期的观察才认得出来！”

当你不能清晰地判断谁努力工作，谁是敷衍了事，谁是混日子的人时，且慢作决定，否则难免会“错杀”好人。

## 与狗争路，不如让它先走

……真正的说服艺术不是争论，甚至最不露痕迹的争论也要不得。人的意愿是不会因为争论而改变的。

天底下只有一种能在争论中获胜的方式，那就是避免争论。避免争论，要像你避免响尾蛇和地震那样。

十之八九，争论的结果会使双方比以前更相信自己绝对正确。你赢不了争论。要是输了，当然你就输了；即使赢了，但实际上你还是输了。为什么？如果你的胜利，使对方的论点被攻击得千疮百孔，证明他一无是处，那又怎样？你会觉得洋洋自得；但他呢？他会自惭形秽，你伤了他的自尊，他会怨恨你的胜利。而且——

“一个人即使口服，但心里并不服。”

潘恩互助人寿保险公司立了一项规矩：“不要争论！”

真正的说服艺术不是争论。甚至最不露痕迹的争论也要不得。人的意愿是不会因为争论而改变的。

释迦牟尼说：“恨不消恨，端赖爱止。”争强疾辩不可能消除误会，而只能靠技巧、协调、宽容以及用同情的眼光去改变别人的观点。

林肯有一次斥责一位和同事发生激烈争吵的青年军官，他说：“任何决心有所成就的人，决不会在私人争执上耗时间，争执的后果，不是他所能承担得起的。而后果包括发脾气、失去自制。要在跟别人拥有相等权利的事物上，多让步一点；而那些显然是你对的事情，就让得少一点。与其跟狗争道，被它咬一口，不如让它先走。因为，就算宰了它，也治不好你的咬伤。”

## 勿逞匹夫之勇

……也许有些事情是我们个人的力量所无法控制的，但是我们可以提前应对，充分准备。

在一望无际的大草原上，一匹狼吃饱了，安逸地躺在草地上睡觉，另一匹狼气喘吁吁地从它身边经过，焦急地说：“你怎么还躺着，难道你没听说，狮子要搬到咱们这里来了，还不赶快去看看有没有别的地方适合咱们生存？”

“狮子是我们的朋友，有什么可怕的，再说这里的羚羊这么多，狮子根本吃不完，别白费力气了。”躺着的狼若无其事地说。那匹狼看自己的劝说没有效果，只好摇摇头走了。

后来，狮子真的来了，虽然只来了一只，但由于狮子的到来，整个草原上羚羊的奔跑速度变得比以前快多了，这匹狼再也不像从前那样轻而易举就能获得食物了。当它再想搬到别处去时，却发现食物充足的地方早已经被其他动物捷足先登了。

也许有些事情是我们个人的力量所无法控制的，但是我们可以提前应对，充分准备。如果仅凭自己的主观臆断，凭借匹夫之勇，只能等危险降临到你的头上时，再幡然醒悟恐怕已经来不及挽回损失了。

## 实干兴邦，空谈误国

……空谈既谈不出效益，谈不走贫困，谈不好治安，谈不出现代化，也谈不来真正的威信。

在改革开放和现代化建设中，对于我们各级领导干部来说，应当少讲空话，注重实干。然而，眼下我们少数领导干部却沾染了只说空话、套话的不良习气。对于这些干部，群众说他们是患了“空谈症”。