

以情感人36计
以理服人36计
以法管人36计

大公司要管好人 小公司要管好事

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★

动之以情的力量
晓之以理的力量
束之以法的力量

高层领导管人管事的三大法宝

以诚感人得大才——刘备以真情感动诸葛亮
要能分辨真假感情——光绪皇帝是如何被袁世凯蒙骗的
循序渐进，以理服人——孙息智劝晋灵公
微笑是和谐的润滑剂——谈微笑在管理中的作用
没有规矩，不成方圆——刘邦制定国家礼仪制度
鼓励创新的企业制度——是普通员工创造了录像带的世界标准

大公司管人 小公司管事

高层领导可以不懂业务，但不能不懂管人

★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★★
公务中的私人感情——胡林翼如何结交官文/情感是伟大团队的粘合剂——松下企业在困境中也不裁员/把道理讲透彻，让对方自己做决定——卡耐基巧对驳难/用正义和公理让对方屈服——晏子大义凛然不辱使命/鼓励创新的企业制度——是普通员工创造了录像带的世界标准/要给下属明确的工作目标——铸造厂老板如何提升效率

2

高层领导都应珍藏的管理宝典

李伟 编著

中国言实出版社

高层领导管人管事的三大法宝

大公司管人 小公司管事

李伟 编著

2

中国言实出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大公司管人 小公司管事 .2 / 李伟编著 .

—北京: 中国言实出版社, 2008.1

ISBN 978 - 7 - 80250 - 021 - 1

I . 大…

II . 李…

III . 公司 - 企业管理 - 经验 - 中国

IV . F279.246 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 001436 号

出版发行 中国言实出版社

地 址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编: 100101

电 话: 64924716 (发行部) 64963101 (邮 购)

64924880 (总编室) 64890042 (三编部)

网 址: www.zgyscbs.cn

E - mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 中国电影出版社印刷厂

版 次 2008 年 3 月第 1 版 2008 年 6 月第 2 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 21.5 印张

字 数 346 千字

定 价 39.80 元 ISBN 978 - 7 - 80250 - 021 - 1/F·251

再说“大公司管人，小公司管事”

——“情”“理”“法”是成功管理者的三大法宝

在《大公司管人，小公司管事》一书再版重印之际，我们又推出了《大公司管人，小公司管事2》一书。

与《大公司管人，小公司管事》相比，本书最大的特点，就是运用了中国人喜闻乐见的36计的形式，分三个部分（“以情感人36计”、“以理服人36计”和“以法管人36计”），深入探讨了管理工作中最常见的“情”“理”“法”三个话题。当然，它更侧重于细节，将更多的理论寓于精彩的故事当中，便于读者消化吸收。总之，这两本书各有长处和优点，能满足不同读者的需要。

针对现代管理趋于专业化的特点，以前笼统的理论已经显得空洞和苍白，而需要更多专业化和细节化研究，如企业成本的节约、员工激励、权力下放、执行力……。这就要求一部好的管理类图书，必须有很强的针对性，使读者有法可依、有迹可寻，能够学得进，用得上。本书锁定中国式管人的三大关键：动之以情、晓之以理、束之以法，用“情”“理”“法”三大法宝，一一破解管理难题。

本书选取了大量的精彩故事，使说理不再显得空洞无物。每部分36个故事，就是36种解决方法，总有一种方法你能用得上。希望本书对你确实有所助益。

目 录

以情感人 36 计

以情感人是中式管理的三大法宝之首。

与之相较，国外的管理可能更侧重于制度化。然而中国人常说的一句话是，“制度是死的，人是活的”。的确，人不是物品，不可能你让他不动他就不动。他是有思想的，是有感情的。

所以说，一个单位的领导如果能从感情上做文章，让下属不但口服，而且从心里往外服气，这个单位便有了凝聚力、向心力，做好工作就易如反掌了。

36 个经典故事，36 种以情感人的方法，总有一个适合你。

- 第 1 计 以诚感人才得大才
 刘备以真情感动诸葛亮..... (2)
- 第 2 计 没有热情，能打动谁
 美国著名推销员的成功故事..... (6)
- 第 3 计 宽恕你的仇人，可以感染更多追随者
 晋文公原谅小人而成霸业..... (10)
- 第 4 计 不付出真情，就得不到真的人才
 肯特真诚得人才..... (12)
- 第 5 计 一眼看穿虚情假意
 光绪帝是如何被袁世凯蒙骗的..... (14)
- 第 6 计 与下属多联络私人感情
 胡林翼结交官文..... (17)
- 第 7 计 用真情拴住重臣
 唐太宗的御人术..... (20)

- 第 8 计 以身作则方是英雄本色
康熙亲征噶尔丹 (22)
- 第 9 计 给人一个面子，收下一份情意
校长要不要收学生家长的礼物 (24)
- 第 10 计 走进下属的情感世界
大经理从小孩子那里学到的管理经验 (26)
- 第 11 计 情感是一个伟大团队的黏合剂
松下困境不裁员 (29)
- 第 12 计 情感比金钱更重要
5 块钱的脚踏车 (32)
- 第 13 计 无声的感动胜过暴风骤雨
罗斯福以行动感动国会 (35)
- 第 14 计 真心对待失意的下属
麦克阿瑟的良苦用心 (38)
- 第 15 计 必不可少的感情投资
斯特松公司的情感管理 (41)
- 第 16 计 用威不如用礼
猛张飞如何死于小卒之手 (43)
- 第 17 计 对待下属要有长者风范
夷射因一杯酒而丧命 (45)
- 第 18 计 用真情来唤醒沉睡的感动
东方朔智救乳娘 (47)
- 第 19 计 不凡的器宇，不凡的成就
曹操宽容得拥戴 (50)
- 第 20 计 默默的温情胜过雷霆万钧
一盏灯照亮了主管的人生 (52)
- 第 21 计 动之以情
政府官员如何为家乡筹资金 (54)
- 第 22 计 用亲情打开心扉
约瑟芬与拿破仑重修旧好 (56)

- 第 23 计 善心总会得到回报
乞丐救了火锅店 (58)
- 第 24 计 宽容是主管的第一美德
善于笼络人心的刘秀 (60)
- 第 25 计 让下属有知遇之恩
荆轲刺秦为报恩 (62)
- 第 26 计 第一时间站出来承担责任
秦穆公不杀败将 (64)
- 第 27 计 不计前嫌
宋太宗大度为怀 (66)
- 第 28 计 心胸开阔天地宽
齐桓公重用管仲 (68)
- 第 29 计 宅心仁厚
咸丰帝智夺帝位 (70)
- 第 30 计 不要让亲情阻碍了你的事业
万科公司举贤避亲 (72)
- 第 31 计 身行重于言教
曹操割发代首 (75)
- 第 32 计 感情投资要有物质做保障
袁世凯重金笼络王怀庆 (77)
- 第 33 计 不要忽视小人物
导购员带来大生意 (79)
- 第 34 计 与下属建立深厚的情谊
土光敏夫关爱下属 (82)
- 第 35 计 用快乐来感染下属
海因茨的短吻鳄 (85)
- 第 36 计 威严中带温情
隋文帝不忘旧恩 (87)

以理服人 36 计

中国有句俗话，“有理走遍天下，没理寸步难行”。在管理过程中同样应以理服人，横行霸道、以权压人是领导者的大忌。

我们面对持有异议的下属，做到晓之以理，把问题的原委利害讲清楚，就不难取得其理解和配合。万事先礼后兵，在我们仁至义尽之后再动武，所有的道义就会站在我们一方，被惩罚的对方也会心服口服。

36 个经典故事，36 种以理服人的方法，总有一个适合你。

- | | | |
|-------|-----------------------|-------|
| 第 1 计 | 晓之以理，巧派苦差 | |
| | 鉴真和尚从行脚僧到一代宗师 | (90) |
| 第 2 计 | 循序渐进，以理服人 | |
| | 孙息智劝晋灵公 | (92) |
| 第 3 计 | 把道理讲透彻，让对方做决定 | |
| | 卡耐基巧对驳难 | (94) |
| 第 4 计 | 用正义和公理使对方屈服 | |
| | 晏子大义凛然，不辱使命 | (98) |
| 第 5 计 | 理性地面对下属的出身高低 | |
| | 林肯不以出身低微为耻 | (101) |
| 第 6 计 | 晓以大义，不计私怨 | |
| | 廉颇负荆请罪 | (104) |
| 第 7 计 | 现身说法更有说服力 | |
| | 深明事理的皇后 | (106) |
| 第 8 计 | 学会听真话，警惕下属拍马屁 | |
| | 宰相与理发师的故事 | (109) |
| 第 9 计 | 理智为先 | |
| | 松下幸之助是处理失职员工的典范 | (111) |

- 第 10 计 同下属共享荣誉
 保罗·贝尔推功揽过 (113)
- 第 11 计 以牙还牙，是对付无理的好方法
 法官巧惩醉汉 (115)
- 第 12 计 理直气壮地面对无理言辞
 “推销之神”原一平的故事 (117)
- 第 13 计 批评和指责只能让情况更糟
 林肯一生中最恐怖的私人事件 (119)
- 第 14 计 给下属一个反省的机会
 经理“不理”代理商 (125)
- 第 15 计 如何赢得部下的信任
 企业领导要坚守信用 (127)
- 第 16 计 拒绝单打独斗
 卡内基懂得借助下属的力量 (130)
- 第 17 计 给下属以重要的感觉
 钢铁大王卡内基重金聘总裁 (133)
- 第 18 计 真诚关心下属的兴趣
 几张邮票换来的重要资料 (137)
- 第 19 计 微笑是和谐的润滑剂
 主管谈微笑在管理中的作用 (140)
- 第 20 计 理性地面对下属的过去
 平民出身也可以当皇帝 (143)
- 第 21 计 给下属一个乐于为你效劳的头衔
 触龙说服赵太后 (145)
- 第 22 计 赞美与激励，让部下走向成功
 狄更斯是如何成为作家的 (149)
- 第 23 计 维护人们的尊严
 从不下命令的欧文·杨 (152)
- 第 24 计 多一些理解关怀
 阿赛姆的做人原则 (154)

- 第 25 计 轻松地面对工作
主管要调节好自己的心情 (160)
- 第 26 计 避免与人正面冲突
明星推销员是如何成功的 (164)
- 第 27 计 敢于面对弱点
教授也说“不知道” (168)
- 第 28 计 主动承认错误，要比狡辩好上一千倍
卡耐基的哲理故事 (170)
- 第 29 计 给别人一个说话的机会
乌顿的成功经验 (175)
- 第 30 计 让我们用赞扬的方式开始
林肯写的一封“表扬信” (179)
- 第 31 计 给下属一个荣誉，并让他为此而奋斗
“比尔是个很棒的工人” (185)
- 第 32 计 用适当的方式表达
简雍巧打比方 (189)
- 第 33 计 大发雷霆是信心脆弱的表现
黔之驴的悲哀 (191)
- 第 34 计 记住下属的名字
钢铁大王的成功之道 (193)
- 第 35 计 要说服，不要指责
富兰克林如何约束自己 (198)
- 第 36 计 正直的人格是无价之宝
有道德的庸医 (207)

以法管人 36 计

“没有规矩不成方圆”。一支成功优秀的队伍，必须有铁的纪律。
没有任何一支自由散漫的军队可以打胜仗。

领导者决不能幻想依靠温情主义来管好下属。趋利避害、拈轻怕重是人性的弱点，必须要有一个强有力的规则来束缚规范。一个真正合格的强势领导者，应该是外表谦恭而内心铁面无私。

36个经典故事，36种以法管人的方法，总有一个适合你。

- 第1计 没有规矩不成方圆
 刘邦制定礼仪制度 (212)
- 第2计 拆散小圈子
 双星集团的改革 (215)
- 第3计 慈不掌兵
 商鞅铁腕变法 (217)
- 第4计 培养中层干部
 太阳神集团重视“老班底” (220)
- 第5计 普通员工也能做出大贡献
 是谁创造了录像带的世界标准 (224)
- 第6计 如何有效地下达命令
 总经理的糊涂命令 (228)
- 第7计 权力不宜过于集中
 哈赫特的授权之道 (230)
- 第8计 为下属设立一个目标
 铸造厂老板如何提升效率 (232)
- 第9计 小问题往往是致命的
 不拿企业一针一线 (235)
- 第10计 法外施恩，善用刚柔相济法
 汉文帝的安抚政策 (237)
- 第11计 利用升迁来激励下属
 微软的晋升制度 (239)
- 第12计 厚待之下，必有忠勇
 世界知名公司的管人制度 (241)

- 第 13 计 协调好与副职的关系
宓子贱的为官之道 (247)
- 第 14 计 发现人才要克服“马太效应”
晏殊发掘人才 (250)
- 第 15 计 以史为鉴，警告下属
唐太宗借史训敬德 (253)
- 第 16 计 不要用权术来考察下属的忠诚
李世民不屑耍权术 (256)
- 第 17 计 若制度本身无错，就要执行之
麦当劳的冷血制度 (259)
- 第 18 计 放权也要放手
鲁君不干预子齐 (261)
- 第 19 计 善于用比自己强的人
袁绍嫉贤妒能杀田丰 (263)
- 第 20 计 不要受惑于他人的言论
秦武王不信谗言 (266)
- 第 21 计 不施霹雳手段，难显菩萨心肠
李世民发动玄武门兵变 (269)
- 第 22 计 杀鸡骇猴，以儆效尤
韩信执法斩殷盖 (272)
- 第 23 计 权力不可滥用
迈克辞退老员工 (275)
- 第 24 计 不执行的制度，就如一张废纸
联想集团的制度管理 (277)
- 第 25 计 抓住下属的“小辫子”
朱博重用尚方禁 (280)
- 第 26 计 做一个强势领导
彭玉麟勇于负责 (282)
- 第 27 计 不怕有缺点，就怕不能完成任务
林肯任用格兰特 (285)

- 第 28 计 责任重于义气
蜀国的不归路 (289)
- 第 29 计 与其精明，不如高明
曾国藩不做皇帝 (296)
- 第 30 计 何种情况下员工可以越权
俄国是如何侵占中国领土的 (306)
- 第 31 计 用制度来避免争执
通用汽车的成功经验 (311)
- 第 32 计 如何让部下肯出死力
韩信背水一战 (315)
- 第 33 计 管理好下属，制度先行
英国人开发澳洲 (318)
- 第 34 计 领导者树立权威不可过分
朱元璋杀功臣 (320)
- 第 35 计 权力与威信是两码事
主管要学会树立威信 (323)
- 第 36 计 不惩罚大多数
迟到者的名单 (326)

以情感人 36 计

以情感人是中式管理的三大法宝之首。

与之相较，国外的管理可能更侧重于制度化。然而中国人常说的一句话是，“制度是死的，人是活的”。的确，人不是物品，不可能你让他不动他就不动。他是有思想的，是有感情的。

所以说，一个单位的领导如果能从感情上做文章，让下属不但口服，而且是从心里往外服气，这个单位便有了凝聚力、向心力，做好工作就易如反掌了。

36个经典故事，36种以情感人的方法，总有一个适合你。

第1计 以诚感人才得大才

刘备以真情感动诸葛亮

在人才这个市场上，对于买家来说，都想争取到高手中的高手，不惜代价。这中间除了拼银子之外，重要的是要讲感情功夫。人毕竟是有感情的。

现代商战也是争夺人才的战争，争取到一个高手加盟自己的事业，无疑是事业成功的一个重要条件。

但是决定成败的高手就那么几个，而买家又那么多，对于高手来说，谁都想卖个好价钱，把自己的利益最大化；对于买家来说，都想争取到高手中的高手，不惜代价。这中间除了拼银子之外，重要的是要讲感情功夫。人毕竟是有感情的。

官渡之战之后，袁绍元气大伤，原来投靠袁绍的刘备，只好带着张飞和关羽投奔荆州军阀刘表。刘表虽然客客气气地接待了他，而且还拨给他一些人马，但是刘表这个人却既无大志，又无胆略，还害怕刘备的势力发展，所以叫刘备屯驻在偏僻的新野县城内。

刘备是汉朝的宗室，从起事到现在已经 20 多年了，以忠义闻名。有许多德才兼备的人都认为他是一个明主，来投靠他；而且刘备也为了江山大业四处寻觅人才。

刘备刚刚将兵屯驻在新野后，就有一个人来投奔他，此人名叫徐庶。刘备见他机敏、忠诚，就请他担任军师。有一天，徐庶对刘备说：“您知道卧龙先生吗？”刘备说：“曾经听别人说起过。不知道他的才能比您如何？”徐庶急忙摇摇头，摆手说：“我怎么能与卧龙比呢？如果非拿我和他比的话，就是乌鸦比凤凰了。”刘备惊讶地说道：“那么他一定是个非常难得的人才了，请您

带他来见我吧！”徐庶连忙说：“这个万万使不得，像卧龙先生这样的天下奇才，得您亲自登门拜请才行。此人复姓诸葛，单名亮，字孔明，是琅琊都人。从小死了父母，跟着叔父在荆州避难。在他 17 岁那年，叔父也死了，他就在襄阳城西二十里的隆中山定居下来，平时除了种地以外，经常和一些朋友们研读史书，切磋学问，谈论天下大事，而且他还将自己比作辅佐齐桓公成为霸主的管仲和辅佐燕昭王打败齐国的名将乐毅。您想想看，他不正是您所寻求的兼有将相才能、能辅佐您成就大业的人吗？他是一个非常了不起的人物，就像卧在地上、准备腾空而起的巨龙，所以被称作‘卧龙先生’。您说，像这样的天下奇才，是不是值得您亲自前往，请他出山呢？”刘备听得心花怒放，点头称是，马上决定要亲自去请卧龙先生。

次日，天气晴朗，刘备带着关羽和张飞前往隆中。这里山峦叠嶂，树木高大、挺拔、葱绿，风景很美，很迷人。其中有一座山蜿蜒曲折，真像一条静卧的苍龙，准备随时飞上天空。刘备在人骑马继续前行，来到一座山岗下，看到了几间掩映在苍松翠竹间的小屋。刘备下马亲自敲门，里面出来一个书童，问：“你们找谁呀？”刘备客气地说：“请告诉卧龙先生，刘备前来拜见。”小童说：“先生不在家，人一早就出去了。”刘备急忙问：“先生去哪儿了？”小童说：“不知道，先生朋友很多，大概找朋友们一起读书去了。”刘备很失望，问道：“那么先生什么时候回来呢？”小书童说：“这也说不定，或者三五天，或者十几天，没准儿。”张飞见刘备还想问下去，很不耐烦，就对刘备说：“既然他不在，我们就回去吧！”关羽同意了，刘备只好对小书童说：“等先生回来，请你转告他说，我刘备前来拜访了。”于是，三个人掉转马头，失望地离开了卧龙岗。

回到新野后，刘备天天派人打听隆中的动静。过了几天，得到一个非常令人高兴的消息：卧龙先生回来了！刘备命令：“立即备马。”这时候，正赶上冬天，冷风嗖嗖地吹，天上飘着雪花，关羽和张飞都劝刘备改天再去，刘备不听劝阻，决意要亲自去请，关羽、张飞也只好陪着。雪花纷纷扬扬飘落下来，山就像用玉砌成似的，树也好像用白银裹着似的，很是漂亮。三个人却无心赏景。张飞还生刘备的气，吵吵嚷嚷地说：“这么一个山里人，派个人叫来不就行了，何必哥哥您亲自来请呢！”刘备劝他说：“卧龙先生是一个非常难得的人才，怎么可以随便去叫来呢？我之所以冒着这么大的风雪来请他，

正是想向卧龙先生证明我刘备诚心实意请他出山的。”他们冒着风雪，好不容易才到卧龙岗，刘备下马，轻轻地敲门，又是那个小书童出来说：“诸葛先生正在堂上读书呢。”刘备高高兴兴地进去拜见，只见这个青年只不过20来岁，英俊年轻，刘备恭敬地行了个礼，说：“久仰先生大名，这次终于见到了您，实在是荣幸。”那个青年慌忙站起来，还了个礼说：“将军您是刘皇叔吧，听童儿说过，您来找过我二哥。”刘备惊讶地问：“先生不是卧龙先生？”少年说：“我是诸葛均，是诸葛亮的弟弟。我还有个兄长诸葛瑾，现在在东吴做官。我和二哥住在隆中。”刘备问：“那么卧龙先生现在何处？”诸葛均说：“二哥和几个朋友昨天出去了。”刘备二请诸葛亮，仍是没有见到人影，只好失望地回去了，打算改日再来拜访。

又过了些时候，打听到诸葛亮确实在家，刘备就让关羽和张飞陪着，第三次前往隆中拜见诸葛亮。这次不用说张飞不愿意去，就连关羽也有些不愿意去了。刘备说：“你们知道周文王访贤的故事吗？文王那么器重姜尚，姜尚一心辅佐文王和武王，他们齐心合力，终于完成了灭殷的大业。我们应该向古人学习啊！”说完，就带着张飞和关羽出发了。为了表示自己的恭敬，在离草屋很远的地方，刘备就下马步行。从小书童那里得知诸葛亮还在草屋睡觉，就没敢惊动，刘备让关羽和张飞在门外等候，自己恭恭敬敬地站在草屋的台阶下等着。

时间过得很慢，刘备等了好一会儿，诸葛亮才醒来，小书童连忙向诸葛亮禀报说：“刘备将军已来了好半天了。”诸葛亮立即出门迎候。刘备看诸葛亮，二十七八岁的年纪，身高约八尺，是山东人的个子，但长得清秀，神采焕发。刘备迎上去说：“久仰先生大名，今日承蒙接见，很荣幸。”诸葛亮赶紧说：“刘皇步三顾茅庐，未能迎候，请您原谅。”二人就进入草堂交谈起天下大事来。

刘备对诸葛亮精辟的分析大为赞赏，一再拜谢道：“先生的话使我受益匪浅，如能出山相助，我就可以随时领教了。”诸葛亮仍然推脱说：“我为将军您忧国忧民之心而感动。但是我，年纪太轻，学识不足，而且又不愿意追求功名利禄，将军还是另请高明吧！”刘备悲伤地说：“先生您这样的天才，不肯出山相助，是我刘备的不幸，是汉室的不幸呀！”说着，泪水夺眶而出。诸葛亮深深地被感动了，立即答应出山。