



小公司管事 大公司管人

刚柔相济的公司哲学，恰到好处的管理之道

司马中原 ◇ 编著

刚柔相济的公司哲学，恰到好处的管理之道

对这些法则领会有多深，你的事业就会走多远

对于那些想在事业上做大做强的老板来说，最令他们头疼的，往往不是技术上的难关、资金中的困难，而是人际关系。小公司老板既要琢磨事儿，也要琢磨人。

许多小公司老板都喜欢单兵作战，不善于组建团队，这是致命的弱点。小公司光有学习的意识远远不够，

还必须清楚大企业的种种弊端和小企业特有的优势，扬长避短，学以致用，以便有的放矢、对症下药。

XIAOGONGSI GUANSHI
DAGONGSI GUANREN

以情感人 · 以理服人 · 以法管人

当代世界出版社

小公司管事 大公司管人

刚柔相济的公司哲学，恰到好处的管理之道

XIAOGONGSI GUANSHI
DAGONGSI GUANREN

司马中原 ◇ 编著

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小公司管事大公司管人 / 司马中原编著. —北京:
当代世界出版社, 2011. 11
ISBN 978 - 7 - 5090 - 0783 - 9

I. ①小… II. ①司… III. ①公司 - 企业管理
IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 198902 号

编 著: 司马中原

责任编辑: 张 勇

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) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京市通州富达印刷厂

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

印 张: 17.5

字 数: 310 千字

版 次: 2011 年 12 月第 1 版

印 次: 2011 年 12 月第 1 次

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0783 - 9

定 价: 38.00 元

前言

经商办企业，最重要的是靠人的支撑，没有人的支撑，公司就会跨掉。人力资源是公司最大的资源，员工的劳动是利润的源泉。尽管世界上有名的大公司经营的业务千差万别，但是其取得成功的秘诀，都是卓有成效的人力资源开发。

公司不论大小，当老板都不能事必躬亲，最重要的是会管理，善于安排和指挥员工完成经营事务，依靠他们的劳动来实现自己的意图。在这方面，你要学学刘邦。汉高祖刘邦不谙兵法，带兵打仗肯定是打一仗败一仗，但他任用大将韩信，韩信却是带兵“多多益善”，攻城掠地，为刘邦打了天下。商场也是如此，你只要当好刘邦这个角色，商战竞争之事就一并委托给“韩信”去干。所以，大商人说：指挥三军，不如指挥一人。用人管人是做老板的基本功，其中的门道很多，老板一定要认真琢磨。

许多小公司老板都喜欢单兵作战，不太善于向别人学习，不善于组建团队，这一点要改正才行。实际上，每个中小企业都在为了自己的发展不断学习和提高自己，可是，他们在学习什么呢？

大企业信奉“管理出效益”。我们的很多中小型公司老总和领导层，盲目崇拜“大公司管理模式”，所以在日常经营过程中，也是照搬大企业的“管理运作模式”。比如：让营销人员每天都在填写各种报表，参加各种培训考试，使得营销人员根本没有任何时间、精力、心情去从事真正的营销工作。再比如：让研发人员天天早晚开例会，随时参加各种探讨会或者交流会，沟通学习知识心得

体会或者管理经验……诸如此类，皆是小公司“管理过头”的表现，实质上是自己害了自己。

作为公司老板，光有学习的意识和理念还远远不够，还必须清楚大企业的种种弊端和小企业的特有的优势，扬长避短，学以致用，以便有的放矢、对症下药。

实际上，小公司最应当向大公司学习的，是他们管人用人的种种讲究。一个由最优秀的人组成的集体，能够抵御任何艰难险阻，使业务蒸蒸日上；如果用人不当，把工作交给不负责任或能力不够的人去做，必然是成事不足，败事有余；在有了得力的人才以后，协调好公司的人际关系，创造出齐心协力的团队精神，又显得十分重要，一旦公司在人际关系上出现麻烦，同样会损耗公司的元气，牵扯老板的精力，整天忙于应付人事纷争，就不可能有时间和精力操持公司业务。

因此，小公司要想发展壮大，就要未雨绸缪，琢磨和借鉴大公司的“人学”——识人的慧眼、招才用才的绝招、笼络人心的技巧和调动员工热情和干劲儿的种种手段。

小公司管事，大公司管人。运用之妙，存乎一心。

目 录

CONTENTS

第一章 小公司要有大胸怀：学学大公司的用人观 1

1. 广揽人才，共谋霸业 3
2. 为企业找到最合适的人选 5
3. 让员工享受创新的乐趣 7
4. 不拘一格，任人唯贤 10
5. 石油大亨的用人观 12
6. 让有能力的人经营 14
7. 把各种人才组合起来 16
8. 任用贤能，不要怕自己被超越 18
9. 给企业永远的生命 20
10. 如何培养员工的创造力 21
11. 用人也要打破常规 23
12. 把员工的利益放在第一位 25

第二章 好业绩不是管来的：让人放开手脚去做事 27

1. 讲求管理的层次 29
2. 弱化自己，“懒得做事” 30
3. 给下属足够的空间 32
4. 把精力用在要紧处 34
5. 大事小事都需要人做 36

6. 最好的管理就是“少管理”	38
7. 靠人性化调动员工的积极性	41
8. 总经理要学会做教练	42
9. 关键时刻“看我的”	44
10. 相信员工的能力	47
11. 鼓励和扶持员工的创造力	49

第三章 三分谋事，七分谋人：用对人才能做对事 53

1. 可以不识字，不可不识人	55
2. 新经济发展的关键在于人才	56
3. 衡量人才的两个尺度	58
4. 用人当用“聪明人”	60
5. 价值观比能力更重要	62
6. 别让错误的人干错误的事	63
7. 人才固重，品德在先	65
8. 对你不喜欢的人也要提拔	67
9. 善于跟性格迥异的人合作	68
10. 中等人才最好用	70
11. 识别人潜在的才华	72
12. 用人要不拘一格	74
13. 人才的十个标准	76
14. 不同人才的选拔方法	79
15. 用好 20% 的骨干	82
16. 人员结构是重要的	83

第四章 无规矩不成方圆，管人要用制度说话 87

1. 养成良好的习惯	89
2. 建立一套好的制度	90
3. 不要“没大没小”	92
4. 不要让下属闲得无聊	95

5. 轻松管理的六个技巧	97
6. 制订合情合理的规则	99
7. 情法合一，中西合璧	101
8. 了解员工才能管好员工	104
9. 绝不处罚而处罚	105
10. 胡萝卜加大棒一个都不能少	107
11. 恩威并重，严爱结合	110
第五章 让“大象”跳舞：总经理如何驾驭能人	113
1. 如何驾驭能力超群的人	115
2. 把握住团队中的关键人物	117
3. 择优而用人才	119
4. 正确选择亲信，做到用人不疑	121
5. 别以个人好恶识人	124
6. 大度容才就能最佳用才	126
7. 高层管理者要有政治家的胸怀和气量	128
8. 让有能力的人拥有权力	130
9. 成功企业总经理十大留才法则	133
10. 让行业专家为自己打工	135
第六章 小手段，大激励：大公司常用的小花招	139
1. 用微笑征服下属	141
2. 赞美的话要记着说	143
3. 公司气氛，也能产生效率	145
4. 及时对员工的工作给予肯定	147
5. 别让下属产生挫败感	149
6. 激发热情和干劲的六种途径	151
7. 好心情最具感染力	153
8. 不时地参加下属们的活动	154
9. 不妨让下属寻开心	156

10. 经常制造一些令人兴奋的事情	158
11. 激励手段因人而异	160
12. 人情激励的公私艺术	161

第七章 善于抓大放小，做老板不要鸡毛蒜皮

1. 有意识地磨合团队	167
2. 不时地灌输团队精神	170
3. 多说别人的好话	173
4. 让每个人都参与决策	175
5. 鼓励大家积极发言	176
6. 常到下面转一转	178
7. 适当地装装糊涂	180
8. 总经理要具备果断的判断力	181
9. 正确决策的三种技巧	183
10. 辩证地区分大事和小事	185
11. 抵御五重诱惑	187
12. 避免经理人常犯的致命错误	190
13. 只有 100% 才算合格	192

第八章 让公司像个家：营造良好的合作关系

1. 营造在家的感觉	197
2. 欣赏每一位员工	199
3. 创造一流的工作环境	201
4. 不可忽视感情的力量	203
5. 依靠简单的理念取胜	204
6. 正直比利润更加重要	206
7. 赏识是最高的奖励	209
8. 员工的利益就是你的利益	211
9. 多多创造人际沟通的机会	213
10. 三人齐心，黄土成金	215

11. 把员工视为事业的合伙人	216
12. 让公司成为温暖的大家庭	218

第九章 为了明天，小公司也要培养下一代..... 221

1. 建立一支精兵强将的团队	223
2. 聪明的商人育人	225
3. 信任比什么都重要	228
4. 不用聪明人	230
5. 重用有学问的人	232
6. 选用出色的接班人	234
7. 改变下属的思维方法	235
8. 多点爱心与帮助	237
9. 为员工指明公司的发展方向	239
10. 培训和提高员工素质的好处	241
11. 加强员工的情商培训	243
12. 灌输“公司第一”的精神	245
13. 压力可以造就杰出人才	246

第十章 公司无论大小，管理要讲人情味..... 251

1. 人性化管理就是要有人情味	253
2. 得天下，先要得人心	255
3. 管理方法要顺从人的本性	257
4. 和衷共济才能度过危机	259
5. 用人切莫“卸磨杀驴”	261
6. 掌握员工的“晴雨表”	262
7. 了解下属的性格	264
8. 以忠诚换取忠诚	266
9. 改掉居高临下的恶习	268

|第一章|

**小公司要有大胸怀：
学学大公司的用人观**

1. 广揽人才，共谋霸业

在洛克菲勒的帝国中，拥有当时美国最完美的人才机构。他们每个人都各具特色，都能独当一面。威廉和蔼可亲、沉着冷静，弗拉格勒骁勇善战，阿吉波特智勇双全，亨利·罗查斯目光独到，无往不胜……

美国商业名流中最有名的也许要算是约翰·D·洛克菲勒了，他把一种普通的炼油作业转变为全球最大的工业企业，而且在这一过程中，促进了巨大的石油工业的形成。由于洛克菲勒对美国经济社会发展的巨大贡献，1985年美国评选历史上对美国社会影响最大的10名企业家时，洛克菲勒名列第二。

洛克菲勒一生中树敌无数，他们之间存在着一种难以调解的矛盾——利益的冲突。但是聪明过人、目光远大的洛克菲勒却善于利用这种矛盾，不断地从敌对势力中，把最有生存力和竞争力的强者吸收到自己的阵营中来，为己所用。在洛克菲勒帝国的核心领导层中，可以看到不少这种先是敌人后成为优兵的强者。而且，这个阵容不断地随着美孚石油的扩张而扩大。

在这群最强的对手中，最具有传奇色彩的当数阿吉波特了。洛克菲勒为了控制石油行业，达到自己在这一领域彻底垄断的目的，成立了一家名为“南方开发公司”的控股公司，计划凭此公司来吸收并控制一些有影响的石油公司。南方开发公司甚至还与铁路大联盟签订了运费协议，使参加这个控股公司的石油企业的运费仅为其他公司的1/2。一旦这个石油联盟成立，各个没参加联盟的中小企业将面临破产的命运。

一个短小精悍的实业家就在这个时候出现了，他就是阿吉波特。当时年仅24岁，擅长演讲，是一位领导天才。他以800美元的投资投身于炼油业，经过苦心经营，月生产量达到了2.5万桶，但当时也濒临被南方开发公司收购的危机。

在众多小生产者茫然失措的时候，阿吉波特提出了对策——大封锁。他策划成立生产者同盟，并组成自卫武装，限制向洛克菲勒集团提供原油。同时，他还印刷了3万份传单，分别送给华盛顿联邦议员和州法院。一时间，

舆论大哗，各界人士纷纷指责洛克菲勒心狠手辣，置竞争对手的生死于不顾。在重大压力之下，南方开发公司尚未成立就流产了，洛克菲勒经历了平生第一次大败，也遇到了平生第一位强敌。

从那时起，洛克菲勒开始逐步接触这个年轻人，同时也采取种种策略来分化、瓦解那些结成同盟的小石油生产者，以高价收购原油，打破了他们的封锁计划，瓦解了生产者同盟的防线，并成功地把阿吉波特也拉到了自己的阵营中来。

阿吉波特成立了一家新公司，叫艾克美，并以其曾领导生产者同盟的威望开始收购同类行业经营者的股票。他也开始逐渐地帮洛克菲勒说话，煽动解散生产者同盟，而众多的小生产者却不知，这家艾克美公司的股权就掌握在洛克菲勒手中。阿吉波特就这样帮助洛克菲勒一步一步完成了一统石油界的霸业。

阿吉波特还多次为洛克菲勒家族的垄断事业出谋划策，他曾建议停止输送麻京郡生产的原油。麻京郡是一个新油田，但较为偏僻，全都依靠美孚石油公司的油管输送原油。而一旦停止输送它生产的原油，就不得不关门大吉了。这样一来，麻京郡不得不放弃铺设新油管，而继续接受洛克菲勒集团的盘剥。

足智多谋的阿吉波特在洛克菲勒从兼并到行业垄断，一直到最后建立起庞大的托拉斯组织的进程中，都发挥了重大的作用，逐渐成为美孚石油公司管理层中的后起之秀，深得洛克菲勒的信任。洛克菲勒退休之后，力举阿吉波特作为第二任董事长，领导他庞大的帝国进一步拓展。

律师多德是当时最有才干的一位，他还是一名最早专门受一家公司委托的律师。正像多年前投身到洛克菲勒旗下的其他人一样，他也曾与洛克菲勒为敌。

在南方开发公司的方案推行期间，多德在多次公开会议上指责美孚公司是条“蟒蛇”，后来，他又代表产油地区对美孚公司进行诉讼，但洛克菲勒并没有因这段历史而错过这么一名能干的律师。当他的帝国规模膨胀到与美国的法律抵触时，他向多德伸出了求援之手。他希望多德能利用法律知识助他建造一个完美的经济帝国。

根据洛克菲勒的建议，多德于1882年炮制出托拉斯协定，美孚石油公司改组为美孚托拉斯，使洛克菲勒能以信托方式来掩盖明目张胆的垄断。美孚石油公司在改组之后，拉进了60多家公司，其中40家公司的所有权完全

属于美孚托拉斯，另外 26 家多数权益也掌握在美孚手中。托拉斯体制成功地防止了外界对它进行调查和揭露，它不但使洛克菲勒精心勾画 10 年的垄断蓝图得以实现，而且也改变了资本主义社会的发展史，形成了美国历史上独特的托拉斯垄断时代。多德在其中确实功不可没。

同样的人物还有纽约州议员赫伯恩，他曾发动了一场对美孚公司的大规模调查。而正是因为在这次调查活动中，洛克菲勒注意到了赫伯恩所表现出来的才能，从而招揽其成为洛克菲勒的财产管理人。

正是由于洛克菲勒不断地把眼光投到敌对的阵营中去，他才得以广揽天下人才，共谋霸业。

在洛克菲勒的帝国中，拥有当时美国最完美的人才机构。他们每个人都各具特色，都能独当一面。威廉和葛可亲、沉着冷静，弗拉格勒骁勇善战，阿吉波特智勇双全，亨利·罗查斯目光独到，无往不胜……

美孚集团的每一位得力干将都各负其责，但也脱离不了洛克菲勒的严密控制。他用分而治之的办法限制每个人的表演舞台，使他们强烈的唯我主义保持平衡。而且，洛克菲勒在经营活动中，逐渐向他们灌输“美孚精神”，培育了一代新型的、忠实不渝的企业管理人员。也正是有了这些高水平的管理人员，洛克菲勒王朝才能在它所开辟的各个领域迅猛发展。

洛克菲勒曾自己评价自己的班底：“我的班子由两种人组成：一种是有才干的朋友，一种是有才干的敌人，敌人是过去的，而今天已经是朋友了。他们绝非是乌合之众、庸碌之辈，他们全能独当一面。我无需面面俱到，我要做的只是统管全局，确定战略，他们每个人都是天才。我想，这就是美孚公司获得成功的原因。”这同样也是洛克菲勒家族获得成功的原因。

2. 为企业找到最合适的人选

企业的管理者只有像教练一样，找到最适合自己公司的人，才能使公司取得好的业绩，这是企业的成功之本。

NBA 是美国最令人激动的体育运动。2004 年，这项美国人最为狂热的

运动却上演了一幕好戏。一群由名不见经传的无名小子组成的活塞队，竟然掀翻了大名鼎鼎的“紫金王朝”——由赫赫有名的奥尼尔、科比、马龙等超级巨星组成的夺冠大热门湖人队，最终夺取了 NBA 的总冠军。

活塞队夺冠的原因之一，就在于活塞队的每一位队员虽然在 NBA 算不上最好的队员，但都非常适合自己的位置，这样就组成了一个强大的集体。球队是一个团体，只有每一个人在自己的位置上很好地完成自己的任务，才能取得最后的胜利。

团队的成功，需要每个位置上都有最适合的人。而所有的这一切，和教练的作用是分不开的。教练最重要的任务就是要使整支球队分工明确，秩序井然，这样才能够有强大的力量。而找到合适的人选来完成每一项任务，这就是教练的首要职责。

一个企业也是如此。人的能力、性格各异，对不同的工作适应能力也不同。这就需要管理者能够根据自己的标准，找到适合自己团体的队员，从而有效地提高组织的执行能力。能选到最有用的人才，是一名管理者最首要的职责。

汽车大王亨利·福特的成功，与他善于寻找最适合的人才分不开的。亨利·福特十分注意招揽人才，并善于根据人才的特点，为他们提供充分发挥其才能的机会。

在福特汽车公司起步阶段，一大批优秀的人才发挥了至关重要的作用。推动福特汽车公司登上事业巅峰的 T 型车是在威利斯和哈夫的帮助下设计完成的，广告设计师佩尔蒂埃的天才创意进一步促进了 T 型汽车的市场销售。福特汽车公司为人们津津乐道的世界一流的汽车流水装配线，是在索伦森、马丁和努森的努力下建成的，他们还改革了福特汽车公司陈旧的装配技术和工序，提高了生产效率，进一步降低了成本。

在零配件设计方面，埃姆及他领导的设计团队发挥了重要作用。埃姆不仅技艺精湛，而且善于进行管理，在他的身边聚集了许多精兵强将：摩根那号称公司的“千里眼”，他是一名采购员。他有一种鉴赏机器设备的超常能力，只要到竞争对手的供应场上看一下，就可以弄懂新设备的制作工艺，然后回来向埃姆详细描述每一个细节，用不了多久，仿制或加以改进的新机器便在福特汽车厂里出现了。芬德雷特是一名优秀的“侦察兵”，他经常跑到公司以外的部件供应厂，估算对方的生产成本。一旦判断出哪种产品要价会高，他就会建议福特厂马上中断同那家部件供应厂的订货，再根据自己的描

述自行生产制造这一设备。“检验员”韦德罗是一位精明强干的机器设备检验专家，他的职责是向埃姆汇报自动机床试车情况。

拥有这些得力助手的埃姆，为福特汽车公司做出了很大的贡献。埃姆发明的新式自动专用机床，其中的自动多维钢钻，可以从四个方向加工，只需几分钟就可以在汽缸缸体上钻出45个孔。当时世界上任何机床公司都未能提供这样出色的设备。埃姆被公认为是在汽车工业革命方面贡献最大的人。

在寻求企业经营管理方面优秀人才上，亨利·福特也不松懈，库兹恩斯就是一个代表。库兹恩斯聪明能干，善于交际，处事果断，对汽车业的经营有着丰富的经验，而且精力充沛，工作热忱，雄心勃勃。由于在原来的公司未受到重用，所以加盟福特。亨利·福特用其所长，视为臂膀，委以重任。在库兹恩斯的帮助下，福特汽车公司很快就在各地建立了经销点，形成了完善的行销网络。

在这些人才的帮助下，福特汽车公司面貌一新。到1913年，几乎全美国每千人以上的小镇都至少有一家福特汽车的代销点。产品的销售情况也非常喜人，虽然1913年福特汽车制造厂每三分钟就可以生产一辆汽车，但仍然有十几万辆的订货单无法供货。福特汽车公司的生产效率也不断提升，到1920年2月7日，福特公司所属汽车厂创造了每分钟生产一辆汽车的纪录，而没用太长时间这一纪录就被它自己所打破，1925年10月30日，福特汽车公司生产一辆汽车仅需10秒钟。完善的营销网络、高超的经营措施以及高效率的生产效率使福特汽车公司达到了登峰造极的地步，同行对它的业绩望尘莫及。在众多人才的帮助下，亨利·福特也由一名普通技工迅速变成了亿万富翁。

企业的管理者只有像教练一样，找到最适合自己公司的人，才能使公司取得好的业绩，这是企业的成功之本。

3. 让员工享受创新的乐趣

年轻人在微软工作会觉得有足够的挑战性、吸引力和使命感，并把