

领导者最重要的工作是管人

大公司管人 小公司管事

中国式管理经验400则

李 伟◎编著

公司始建，事事尚须亲自操刀

公司做大，就要放权

你只须知人善任，管好人，即是执牛之耳



中国言实出版社

李伟◎编著

大公司管人 小公司管事



中国式管理经验400则

公司始建，事事尚须亲自操刀上马，眼光自然放在每件事的进展上

公司做大，就要放权

你只须知人善任，管好人，即是执牛之耳

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：中国式管理经验 400 则/李伟编著 .

—北京：中国言实出版社，2006.1

ISBN 7 - 80128 - 754 - 1

I . 大…

II . 李…

III . 公司 - 企业管理 - 经验 - 中国

IV . B279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 146269 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) 64890042 (编辑部)

网 址：www.zgyscbs.cn

E - mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京星月印刷厂

版 次 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

规 格 680×980 毫米 1/16 13.5 印张

字 数 218 千字

定 价 26.80 元

前言

本书的缘起是一次偶然的谈话。

2004年冬，作者曾与几位知名企业的中层管理人士品茗聊天，因为大家都是业内人士，所以聊着聊着就靠到了本行的话题。每个人几乎都有一肚子的苦水：什么员工素质越来越低，能力越来越差，管理指令的贯彻执行层层受阻，上有政策、下有对策……于是我不禁问：那你们学校学的东西呢？现在市面上也有好多管理的书啊，并且许多都是大家的手笔，炒得火热，一定会有道理啊！怎么不拿过来用啊？

没料到他们的回答出奇的一致：什么呀！那些道理谁不懂啊，可在工作中怎么做，就难了！

于是我明白了：我们不缺乏管理的理论，且许多理论也是深得人心，只是执行是管理的一大难处！

那么，如何使我们所熟悉的理论通俗化，以至易于施行呢？进而，便有了本书的初步构想。

本书的特点就在于可操作性。

要想管人管事，首先要清楚对方的做人做事方法，以便有的放矢、对症下药。我们的对象是人和事，并且是中国的人和事。中国人五千年来维系着自己独特的文化传统，某些做人做事的方式较国外是截然不同的。比如国外对问题的答案，就是 Yes 或 No，是与不是，绝无第三种选择。而中国人却不这样，比如一名主管叫一名员工去做市场调查，员工回来后主管问道：“市场怎么样，顾客多吗？”员工回答说：“还行吧。”这在国外是难以理解的。而在中国，员工就这么说，主管也明白。

所以，本书作者针对每一个管理问题，做出中国式的解释。其中渗透着深厚的中国文化韵味，结合传统的人情世故、为人处世方法，做起来简单易行、一步到位。

“扶他上马，再送一程”、“做下属的好领导，不要做下属的好兄弟”等管理名言简单明了、行之有效，又处处散发着亲切的中国情调。

400则管理智慧，雅俗共赏。读者茶余饭后随手翻来，朗朗上口，条条精典。每一则后，作者又精心总结了一条中国式的管理经验，每每是一针见血，一语中的。

如此，我们可以把它作为一本管理者的实用手册，在日常管理过程中遇到问题，总能从中找到答案。

然而，由于时间仓促和水平有限，书中难免有粗制和遗漏之处，恳请读者朋友谅解，同时也希望能得到各位的宝贵意见与建议，为日后完善和丰富本书提供帮助。在此谨谢！

李 伟

2005年11月于北京

目 录

1. 让反对者心情愉快地工作	(1)
2. 良好的气质本身就是一种领导力量	(1)
3. 做下属的好领导，不要做下属的好兄弟	(2)
4. 鼓励员工参与决策	(2)
5. 轻易道歉，不见得是好事	(3)
6. 不要轻易向下属许诺什么	(3)
7. 如果你不能表现出领导的身份，你就有可能是一个失败者	(4)
8. 惟命是从者，不要用他	(4)
9. 要有鲜明的立场，不可迁就大多数	(5)
10. 集体荣誉能提高下属的思想觉悟	(5)
11. 取信于众	(6)
12. 把群众评议和组织考察结合起来	(6)
13. 不要因为某人卓有声誉就聘用之	(7)
14. 选对助手	(7)
15. 一个优秀的下属辞职，领导要取得他的辞职信	(8)
16. 认清一些下属的人品	(8)
17. 了解你的下属	(9)
18. 不可重用偏激的人	(9)
19. 要聪明地工作，不要忙碌地工作	(10)
20. 有几类人不可重用	(10)
21. 选用比你聪明的人	(11)
22. 面对下属大量跳槽的现象，要找出原因，及时解决	(11)
23. 让下属有参与感	(12)
24. 领导要善于选择好的外联公关销售人员	(12)
25. 采用两种辞退方式	(13)
26. 助手应该能弥补你的弱点	(13)
27. 确定接班人的标准	(14)

28. 切不可强制留人	(14)
29. 领导通过布置任务, 了解接班人的潜力	(15)
30. 让下属觉得是他自己在做决定	(15)
31. 既怀疑他们, 又相信他们	(16)
32. 让下属分清职责, 并对他采取相应措施	(16)
33. 让下属对工作有兴趣	(17)
34. 让下属去犯错误	(17)
35. 与成果相比, 新进人员的努力过程更重要	(18)
36. 让下属直接面对问题	(18)
37. 借用下属的力量	(19)
38. 利用你的失败	(19)
39. 给下属一次重来的机会	(20)
40. 与其精明, 不如高明	(20)
41. 培养新进员工积极工作的心态	(21)
42. 既要有能屈能伸的胸襟, 也要有负荆请罪的勇气	(21)
43. 领袖气质并非天生	(22)
44. 要有适当的控制手段	(22)
45. 不要轻信迅速领命者	(23)
46. 把精力放在重要的工作上	(23)
47. 让下属清楚你的指令并有效地执行任务	(24)
48. 不要让其他领导指挥你的下属	(24)
49. 照顾其他人的面子	(25)
50. 授权要诀	(25)
51. 做到大权独揽, 小权分散	(26)
52. 把适合下属能力的工作指派给他	(26)
53. 不越权, 不管闲事	(27)
54. 不要偏袒女下属	(27)
55. 认真做好本层次的工作	(28)
56. 为下属排忧解难, 以此防止下属越权	(28)
57. 领导愿意分派工作和不愿分派工作的原因	(29)
58. 对于不知好歹的人不必一味谦让	(29)
59. 搞清哪些人可以信赖	(30)
60. 养成随时记录的习惯	(30)
61. 要相信“重赏之下, 必有勇夫”	(31)

62. 使工作丰富化的主要形式 (31)
63. 让3个人做5个人的事, 领4个人的薪水 (32)
64. 下属需要你给他们明确的目标 (32)
65. 要认识到高工资不是提高干劲的惟一因素 (33)
66. 对下属的表扬批评应有度 (33)
67. 做好工作之外的工作 (34)
68. 扶他上马, 再送一程 (34)
69. 分层次管理你的下属 (35)
70. 领导应有创新意识 (35)
71. 调动员工的积极性 (36)
72. 合理运用口号 (36)
73. 解决下属之间的纠纷 (37)
74. 对下属不要偏袒, 要一视同仁 (37)
75. 选择聪明的秘书 (38)
76. 挖掘下属的闪光点 (38)
77. 审慎对待女下属 (39)
78. 批评要轻批重评 (39)
79. 及时肯定你的下属 (40)
80. 把你的目标明明白白地告诉你的下属 (40)
81. 不以地位论功行赏 (41)
82. 做到明奖与暗奖相结合 (41)
83. 提升有业绩的人, 而不是提升你喜欢的人 (42)
84. 当众赞美你的下属 (42)
85. 领导要敢于承担责任 (43)
86. 记住下属的姓名 (43)
87. 要明白“要钓鱼, 先得给诱饵”的道理 (44)
88. 要明白诱导强于命令 (44)
89. 寻找与下属的共同之处 (45)
90. 批评下属后, 要给予适当的安抚 (45)
91. 时刻保护你的下属 (46)
92. 集下属之长, 补自己之短 (46)
93. 下属做错了事, 弄清情况后再处理 (47)
94. 不要伤害下属的自尊心 (47)
95. 要扬长避短 (48)

96. 不能非难下属	(48)
97. 不能让下属对失败心生恐惧	(49)
98. 对下属不能采用“痛打落水狗”的策略	(49)
99. 先稳住危险人物	(50)
100. 要让下属心服口服	(50)
101. 不要滥用赞赏	(51)
102. 律人先律己	(51)
103. 控制好你的情绪	(52)
104. 自己做不到就不要强求别人	(52)
105. 要知道下属在关注你的言行举止	(53)
106. 做到赏罚分明	(53)
107. 领导者的工作信条要具体	(54)
108. 关注下属 8 小时之外的情况	(54)
109. 激发下属的上进心	(55)
110. 不要理睬对你恶意攻击的人	(55)
111. 警惕有能力而又奉承你的人	(56)
112. 掌握好解雇某人的时机	(56)
113. 对付攻击者的 7 种方法	(57)
114. 不要过分谦让	(57)
115. 感化恃才傲物的人	(58)
116. 用事实堵住发牢骚人的嘴	(58)
117. 不要重用投机取巧者	(59)
118. 利用好有靠山的下属	(59)
119. 警惕美人计	(60)
120. 防备恶人	(60)
121. 要明白“清官难断家务事”的道理	(61)
122. 君子不立于危墙之下	(61)
123. 新官上任不要忙	(62)
124. 做到公事公办	(62)
125. 信任下属, 支持下属	(63)
126. 要有坚定的信念和适当的管理方式	(63)
127. 切忌炫耀	(64)
128. 喜怒不形于色	(64)
129. 要有正义感	(65)

- 130. 领导要身先士卒 (65)
- 131. 对下属要不耻下问 (66)
- 132. 要勇于承认错误 (66)
- 133. 要及时慰劳下属 (67)
- 134. 威信的权利更重要 (67)
- 135. 以软硬兼施的手段对待当众拒绝接受命令者 (68)
- 136. 对下属要以心换心 (68)
- 137. 注意及时与下属交流思想 (69)
- 138. 及时修订规则 (69)
- 139. 不要追求完美 (70)
- 140. 不能做打击下属士气的事情 (70)
- 141. 学会装糊涂 (71)
- 142. 要弹性许诺 (71)
- 143. 话语要圆通 (72)
- 144. 给下属下达便于理解的指令 (72)
- 145. 明确交待任务的方式 (73)
- 146. 让员工觉得他们是公司的一部分 (73)
- 147. 信赖埋头实干者 (74)
- 148. 保持良好的情绪 (74)
- 149. 主管不能独占功劳 (75)
- 150. 善用“推”字 (75)
- 151. 适当参加细致入微的工作 (76)
- 152. 要对调走的下属充满惜别之情 (76)
- 153. 增加领导工作的透明度 (77)
- 154. 及时化解矛盾, 消除不利因素 (77)
- 155. 处理好领导与下属的对立情绪 (78)
- 156. 展示令下属心动的远景 (78)
- 157. 满足下属内心的期望 (79)
- 158. 妥善对待反对者 (79)
- 159. 挖掘下属的潜能 (80)
- 160. 给下属提供信息和情绪上的支持 (80)
- 161. 领导心胸要宽广 (81)
- 162. 成立智囊团 (81)
- 163. 鼓励不同的意见 (82)

164. 慎对“跳槽”来的人员	(82)
165. 乐于听取下属的抱怨	(83)
166. 为下属办康乐活动	(83)
167. 发掘隐藏在下属背后的真意	(84)
168. 要与顶撞你的人从容地打交道	(84)
169. 重视有能力的年轻人	(85)
170. 不信任下属的人，下属也不信任他	(85)
171. 要有忧患意识	(86)
172. 要因材施教	(86)
173. 授人以鱼不如授人以渔	(87)
174. 首选德才兼备者	(87)
175. 选拔人才要不拘一格	(88)
176. 不要说谎	(88)
177. 顺水推舟	(89)
178. 要提携后进分子	(89)
179. 让下属学会正确地思考问题	(90)
180. 要信任积极进取者	(90)
181. 把握好交待任务时的尺寸	(91)
182. 有针对性地指导下属	(91)
183. 做到用人不疑	(92)
184. 让下属尝试陌生的工作	(92)
185. 勿以个人好恶选拔人才	(93)
186. 用高标准要求企业人员	(93)
187. 用对比法评价下属	(94)
188. 妥善分派工作	(94)
189. 感情用事要不得	(95)
190. 做到权力平衡	(95)
191. 给下属自由发挥的机会	(96)
192. 不能刻意迎合下属	(96)
193. 与其歧视能力差的人，不如帮助他	(97)
194. 不要凭空相信你的记忆力	(97)
195. 让下属感觉到你的高明之处	(98)
196. 远离派系斗争	(98)
197. 充分利用下属发生纠纷的机会来考核他们	(99)

198. 营造一个别致的环境 (99)
199. 注意处理好与异性的关系 (100)
200. 要明白自信与自负的区别 (100)
201. 不争者, 争之也; 不伐者, 伐之也 (101)
202. 挫人傲气的技巧 (101)
203. 正确对待城府深的人 (102)
204. 正确对待傲慢的人 (102)
205. 与冷漠的人打交道要有耐心 (103)
206. 不要责骂帮倒忙的员工 (103)
207. 逐步辞退骄傲专横的人 (104)
208. 要明白“兼听则明”的道理 (104)
209. 制造宽松的工作氛围 (105)
210. 领导者要有狮子的威严、狐狸的智慧 (105)
211. 对于自己没有把握的事情可以放弃它 (106)
212. 对某些职员给予必要的教训 (106)
213. 充分利用竞争意识 (107)
214. 拆散小圈子 (107)
215. 摒弃喜欢听好话的习惯 (108)
216. 要不断地学习, 提高自己的业务水平 (108)
217. 不可无防人之心 (109)
218. 赞美下属应有分寸 (109)
219. 不要吝于赞扬 (110)
220. 做到对事不对人 (110)
221. 奖赏忌平均 (111)
222. 对下属实行精神嘉奖 (111)
223. 不批评多数人 (112)
224. 让能者上劣者下 (112)
225. 有力度的话不一定要很多 (113)
226. 适当的幽默可以增强说服效果 (113)
227. 说服别人时要有耐心 (114)
228. 给下属做出明确指示 (114)
229. 不要仅靠一己之力 (115)
230. 多和下属讨论工作 (115)
231. 要善于观察下属 (116)

232. 要任人惟贤	(116)
233. 可使下属积极接受领导意志和命令的 5 种暗示	(117)
234. 做到尊重下属如同尊重自己	(117)
235. 用目光和下属交流	(118)
236. 小心谣言	(118)
237. 明确开会的原则	(119)
238. 让善言的人去说吧	(119)
239. 克制自己	(120)
240. 鼓励一言不发的人	(120)
241. 让争论不休的人下次开会不要再来	(121)
242. 锻炼好你的口才	(121)
243. 敢于发言是练好口才的基础	(122)
244. 寻找潜在人才	(122)
245. 什么场合说什么话	(123)
246. 不要让亲朋频繁出入你的办公室	(123)
247. 不要让酒色误了你的事业	(124)
248. 不要让下属替自己办私事	(124)
249. 参与下属的活动	(125)
250. 面对掌声点头微笑	(125)
251. 注意那些口碑极好的普通人	(126)
252. 从人的短处中发掘出长处	(126)
253. 特殊人才, 特殊对待	(127)
254. 逆境中同舟共济	(127)
255. 敢于启用新人	(128)
256. 不可把授权当作推卸责任的借口	(128)
257. 用人之长	(129)
258. 开发和培养下属的特长	(129)
259. 要认识到升迁过快的弊端	(130)
260. 切忌嫉贤妒能	(130)
261. 重视副手	(131)
262. 不以成败论英雄	(131)
263. 要容纳异己分子	(132)
264. 如何做到小材大用	(132)
265. 威迫要适可而止	(133)

- 266. 防止恶性竞争 (133)
- 267. 对员工要慷慨 (134)
- 268. 鼓励老职员开拓进取 (134)
- 269. 过度管理不利于培养员工的能力 (135)
- 270. 要有容人之量 (135)
- 271. 与棘手的下属保持一定距离 (136)
- 272. 切勿在人前指责下属 (136)
- 273. 端出必要的架子来 (137)
- 274. 做到言出必行 (137)
- 275. 以毒攻毒 (138)
- 276. 识别老实人的 9 项法则 (138)
- 277. 识破欺骗的 4 条要诀 (139)
- 278. 不能随便讽刺下属 (139)
- 279. 对待下属要恩威并举 (140)
- 280. 领导发火宜虚实相间 (140)
- 281. 给下属意想不到的荣耀 (141)
- 282. 使得疑人不自疑 (141)
- 283. 做下属的生活楷模 (142)
- 284. 给反对者另分一个办公室 (142)
- 285. 批评雇员时要有适当沉默 (143)
- 286. 对优秀下属另眼相待, 有害无益 (143)
- 287. 和异性下属在办公室谈工作最好有第三人在场 (144)
- 288. 男女之间要保持距离 (144)
- 289. 不要轻视小人物 (145)
- 290. 给人相对稳定的工作 (145)
- 291. 要明白用人没有一套固定的模式 (146)
- 292. 只有忠诚是不够的 (146)
- 293. 善待性格耿直的下属 (147)
- 294. 要允许下属犯“合理”错误 (147)
- 295. 抛掉偏见 (148)
- 296. 明确你的权力范围 (148)
- 297. 加班应提前通知 (149)
- 298. 要经常深入基层 (149)
- 299. 领导要进行适当的家访 (150)

300. 不该管的事情不要插手	(150)
301. 做好搭配用人	(151)
302. 建立以工作为荣的信念	(151)
303. 定人定岗	(152)
304. 妒忌心强的人不能委以重任	(152)
305. 居安思危的人能担重任	(153)
306. 5 种秘书不要选择	(153)
307. 善待大器晚成的人	(154)
308. 让谈心成为一种制度	(154)
309. 对下属意见及时答复	(155)
310. 建立目标有助于鼓舞参与执行工作的人	(155)
311. 给员工主动思考工作的机会	(156)
312. 鼓励新创意	(156)
313. 计划好你的时间	(157)
314. 严格要求工作能力强的下属	(157)
315. 慈父般的亲切, 胜过家长式的严厉	(158)
316. 培养下属服从命令的习惯	(158)
317. 领导者不要搞特权	(159)
318. 发挥你的领导特质	(159)
319. 建立共同的目标	(160)
320. 把握好决策的时机	(160)
321. 新领导做好第一次亮相	(161)
322. 不可言而无信	(161)
323. 掌握好授权的范围和时间	(162)
324. 建立制约机制	(162)
325. 领导者常用的 5 种预测方法	(163)
326. 求取工作与休闲的平衡	(163)
327. 制定重大决策, 要搞好内部协调	(164)
328. 决定一旦执行, 不要轻易变更	(164)
329. 决策时要当机立断	(165)
330. 锦上添花未必正确	(165)
331. 要认识到资产只是一个数字, 人才是真正的财富	(166)
332. 决策者要善于运用直觉	(166)
333. 注重下级的实绩	(167)

- 334. 决策时要权衡利弊 (167)
- 335. 对领导者身边的工作人员要慎重选择 (168)
- 336. 支持好干部连任 (168)
- 337. 摒弃成见, 功过分明 (169)
- 338. 不要让第一印象把领导选才引入歧途 (169)
- 339. 要树立榜样 (170)
- 340. 相信知识与经验的力量 (170)
- 341. 要奖励出色的工作者 (171)
- 342. 告诉每一位下属: 忠诚就会得到奖励 (171)
- 343. 惩罚要准确无误 (172)
- 344. 慎重对待首次惩罚 (172)
- 345. 人情味要讲, 原则性更要讲 (173)
- 346. 领导批评下属, 事先最好打个招呼 (173)
- 347. 要重视批评的艺术 (174)
- 348. 不要过分容忍、谦让 (174)
- 349. 因事设人 (175)
- 350. 及时地与副手们交流思想 (175)
- 351. 调节整体结构, 减少领导班子内耗 (176)
- 352. 培养下属以积极的态度接受命令 (176)
- 353. 不能只重于理解和关心而轻于从严格要求 (177)
- 354. 在培训下属中所犯的 7 种错误 (177)
- 355. 需要领导班子讨论解决的问题, 讨论之前要做周详的准备 (178)
- 356. 领导干领导的事 (178)
- 357. 引导和改造消极型的小团体 (179)
- 358. 领导工作要有计划性 (179)
- 359. 养成“当日事当日毕”的好习惯 (180)
- 360. 领导班子既要重视个人素质又要重视群体结构 (180)
- 361. 主持会议时应善于调动听众情绪 (181)
- 362. 现场办公, 避免感情用事 (181)
- 363. 要善于发现典型 (182)
- 364. 批阅文件应有重点 (182)
- 365. 写好述职报告 (183)
- 366. 不可逢会必到 (183)
- 367. 向下属布置任务, 应当抱着商量的态度 (184)

368. 检查工作前要做充分准备	(184)
369. 从实际出发解决问题	(185)
370. 跟踪检查和阶段检查相结合	(185)
371. 既当先生, 又当学生	(186)
372. 宣传是执行政策的前提	(186)
373. 要有雷厉风行的工作作风	(187)
374. 做到实事求是	(187)
375. 为政不失节	(188)
376. 鼓励有不安情绪的下属	(188)
377. 领导者要听的 5 种汇报	(189)
378. 领导总结经验, 不能只挑成功的说	(189)
379. 要做到“大事清楚, 小事糊涂”	(190)
380. 摸清自己一天中的最佳工作时间	(190)
381. 要知难而退, 见好就收	(191)
382. 技术过硬的人未必是领导者, 而领导者必定是技术过硬者	(191)
383. 区分权力性讲话与非权力性讲话	(192)
384. 培养下属的信心	(192)
385. 语言要新鲜、生动、精炼, 富有概括性	(193)
386. 以同志身份和干部谈话	(193)
387. 做好会议通知及会前检查	(194)
388. 注意领导者的发言	(194)
389. 开会时要注意的两个问题	(195)
390. 决策要及时	(195)
391. 思维的前瞻性是领导者与一般人思维的差别所在	(196)
392. 品格是领导者魅力的源泉	(196)
393. 妥善处理事故	(197)
394. 要认清自我	(197)
395. 领导者要具有强健的体魄	(198)
396. 做到准时开会	(198)
397. 要善于制造威势	(199)
398. 领导者要有冒险的能力	(199)
399. 利用新闻媒介做树立领导形象的工具	(200)
400. 不要刻意模仿别人的领导方式	(200)