



论坛系列丛书之老板篇

老板

老板的一小步
企业的一大步

第一版

操盘力

老板操盘企业之道·法·术

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

F272.8
14=

老板

老板的一小步
企业的一大步

第
二
版

操盘力

老板操盘企业之道·法·术

中国本土咨询实战专家

谢继东◎著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

老板操盘力/谢继东著. —北京: 企业管理出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5164-0069-2

I. ①老… II. ①谢… III. ①企业领导学—通俗读物 IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 100049 号

书 名: 老板操盘力

作 者: 谢继东

策 划: 李 靖

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0069-2

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市德利印刷有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×240 毫米 16 开本 13.75 印张 192 千字

版 次: 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

定 价: 36.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

目录

CONTENTS

第一篇 从领导力到老板力

导论 领导力、老板力、操盘力 / 3

第一章 从领导到老板 / 6

一、老板的职能定位 / 6

二、老板的角色定位 / 9

三、老板力构成 / 12

第二章 老板力的核心要素：操盘力 / 15

一、老板的一小步，企业的一大步 / 15

二、企业是大地，老板是种子 / 19

三、没有操盘力，就没有老板力 / 21

第二篇 道：谋划大局之道

第三章 老板操盘力之运作战略 / 29

一、运作战略，从卖盒饭说起 / 30

二、总则：识大体，弃细务 / 33

三、眼界：老板要有独到的眼光 / 34

四、企业不论大小，都需要战略 / 36

五、大事就是战略 / 40

六、运作战略三步走（目标、策略加执行） / 52

第四章 老板操盘力之运作组织 / 55

- 一、关注组织三件事 / 55
- 二、运作组织五步走 / 58
- 三、以安利为例：运作组织的要领 / 80

第五章 老板操盘力之运作文化 / 84

- 一、VI 可以设计，企业文化无法设计 / 85
- 二、企业文化：老板观念的沉淀 / 86
- 三、从佛门管理看文化的力量 / 89
- 四、从儒家思想看文化的力量 / 92
- 五、企业文化是管理之魂 / 95
- 六、企业不论大小，都需要文化 / 99
- 七、运作文化五步走 / 104

第三篇 法：运作企业之法

第六章 老板操盘力之经营团队 / 121

- 一、团队的三种境界 / 121
- 二、经营一流团队的两大硬功夫 / 124

第七章 老板操盘力之规范模式 / 169

- 一、规范模式之是什么 / 169
- 二、规范模式之为什么 / 170
- 三、规范模式之怎么办 / 173
- 四、人和模式没问题，就是执行力的问题 / 177

第八章 老板操盘力之强化执行 / 180

- 一、什么是执行 / 181
- 二、强化执行四步走 / 183

第四篇 术：实施管理之术

第九章 老板操盘力之无为而治 / 193

- 一、无为而治之两字诀：授权 / 193
- 二、无为而治之两字诀：平衡 / 196
- 三、无为而治之三字经：恩与威 / 198
- 四、无为而治之三字经：宽与严 / 202
- 五、无为而治之七字箴言：有所为有所不为 / 206
- 六、无为而治之七字箴言：治大国若烹小鲜 / 208

结语 体会老板的三种境界 / 210

第一篇

从领导力到老板力

从领导力到老板力，是一个质的飞跃。对于一个老板来说，他的老板力最直接的体现，则在于他从动作能力到操盘力的跨越，从而实现老板力的“升天”和“落地”。怎么实现这种跨越？

用道、用法、用术，道、法、术缺一不可。

导 论

领导力、老板力、操盘力

人人都具备领导力，但并非人人都具备老板力。从领导到老板，从领导力到老板力，是一个人运作企业和实现结果的转变，是思维的聚焦，是宏观管理能力、微观管理能力的质的飞跃，是一种艺术的深化。

领 导 力	老 板 力	操 盘 力
形容为一系列领导行为的组合，包括激励、动员、规范、促进别人、共同持续发展。	指企业最高领导者能够有效担当领导者责任，让企业经营结果发生的能力。	老板如何领导组织实现结果的能力。

领导力 (Leadership)，在教科书中，被形容为一系列领导行为的组合，包括激励、动员、规范、促进别人、共同持续发展等，而这些行为将会促使人们在这种力量的引导下，跟随领导去要去的地方。

美国前国务卿鲍威尔将军认为：“领导力是一门艺术，它会完成更多管理科学认为不可能的东西。”

美国前国务卿基辛格博士说：“领导就是要让他的人们，从他们现在的地方，带领他们去还没有去过的地方。”

通用汽车副总裁马克·赫根说：“记住，是人使事情发生，世界上最好的计划，如果没有人去执行，那它就没有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀，最有天才的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。”

领导力其实并不仅仅存在于企业和职场人之中，它是一个宽泛的概

念。领导力一般被分为三种类型。一是个人领导力，主要指个人的影响力；二是人际影响力，指互动和沟通的能力；三是组织领导力，主要指在企业里调度、整合资源、创造关系的能力。一个人是否具有好的领导力，大家是可以感觉出来的。

虽然一说起“领导”，人们就会把它和老板等同起来，但其实人人都可具备领导力。我们讨论领导力，其实就是讨论“领导者组成的组织”。如果说领导就是老板，那就不存在“领导者组成的组织”，因为领导仅仅是那几个高职位的人。而如果说领导及其领导能力指的是激励、动员、规范、促进别人、共同持续发展，那么组织中的每个人都有潜在的、明显的领导能力，能在他们适合的职位上，以自身所具有的能力，通过不同的方式领导别人。

虽然每个人都具备领导力，但在一个企业组织中，老板却只有一个。我们可以说领导有几种：第一种领导是高层领导；第二种领导是基层领导；第三种是在组织内部的相关联系人。

但老板只是高层领导中最高的那一个。作为一个组织中金字塔顶端的那个人，他所体现出来的领导力，我称之为老板力。

用最终结果衡量，老板力是指企业最高领导者能够有效担当领导者责任，让企业经营结果发生的能力。

老板的个人领导力对于企业的生存与发展，具有决定性的意义，尤其对于中国企业。许多绩效卓著的企业总是与能人企业领袖相关联，企业之所以成功，从快速原始积累到上亿的业务发展规模，是因为老板的创业家精神、远见与执行力，是老板力；而企业遭遇的发展瓶颈、战略问题、组织问题或是日常管理问题，经过层层分析，往往会发现根源在于企业领袖自身的问题，也就是老板力。

老板力成为企业关键影响要素体现在两方面：对企业发展方向的影响，即战略影响；对企业发展过程的影响，即运作影响。

老板个人思维模式决定企业的发展方向。

老板个人行为模式决定企业的管理模式与文化。

从内容上看，老板力由四个主要部分组成：远见卓识、冒险精神、

人格品质以及驾驭能力。而如果我们考察大多数成功的企业或失败的企业，远见卓识、冒险精神、人格品质几乎可以成为大多数老板的共性特征，惟一的差距就体现在驾驭能力上。

这种驾驭能力，也就是老板如何领导组织实现结果的能力。我称之为老板操盘力。

老板操盘力是老板力的核心要素。

老板必须要有操盘的能力。很多人简单地认为，老板力就是老板的人格魅力、职位权力，其实不然，它更体现在老板实现结果的能力上，包括运作战略、组织、文化并使之效果最大化的能力，整合资源并使之效果最大化的能力等，如面对竞争，老板综观全局、调动资源，计划、协调、控制，以简化繁的能力；同样也包括老板在了解部属、用人之长上的能力。

老板要了解企业成败的关键，要知道如何在企业的外部和内部筹措资源，如何让其他单位受益，如何说服其他领导团队成员配合，如何让员工自觉自愿地跟随你，如何审时度势，统领全局。

所以，综合来说，老板操盘力应该包含三部分的内容：宏观层面的谋划能力、中观层面的运作能力、微观层面的实施能力。

老板力与老板操盘力事实上就是脑袋和手的关系，脑袋想的什么事必须靠手来完成，如果手要不完成，脑袋想的再多也没用。

老板力主要就是老板思考企业问题并做出决策，其核心内容是对企业的定位和选择，操盘力则是通过老板的行动或者执行或者实施来完成这些定位和选择。事实上，在很多企业经营的过程当中，老板有好的思维的比较，头脑比较好的比较多，但是行动能够与头脑同步起来的比较少，在经营管理上就体现为所谓的“半身不遂症”，头脑跟行动达不到高效能的协调。

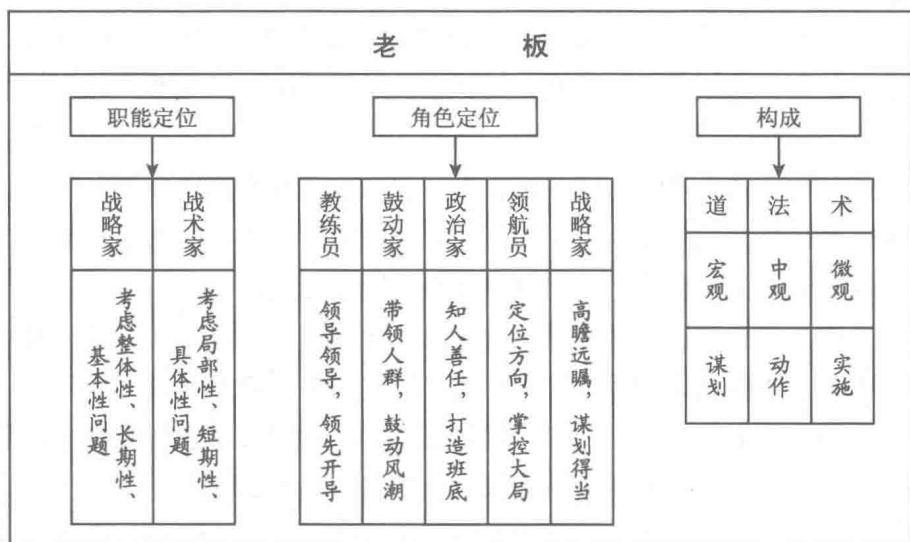
这就是我一直谈论老板操盘力的重要原因。

老板操盘力就是老板实现结果的能力

第一章

从领导到老板

从领导到老板看起来只是角色转换，而实际上其中的差别非常大，可以说这是一个质的飞跃。



一、老板的职能定位

1. 人人可以成为领导，但老板只有一个

我曾经在讲课中谈到中国的民营企业，特别是中小企业有五大瓶颈问题。这五大瓶颈依次是：领导力、执行力、战略、模式和人才。我曾谈到一个观点，即领导力的问题是这五大瓶颈中的首要问题。

为什么要这么说呢？如果一个企业有一个很好的领导力，以下的问题便会是一马平川，轻易就可以解决掉了。的确，有了很好的领导，就

可以有很好的领导力和执行力，自然也就会有很好的战略，就会打造出很好的模式，就会吸纳更好的人才。

所以说领导力是这些问题的首要问题。

关于领导力的问题，我曾经开了一门课在全国各地讲了 20 多场，最初的题目叫《卓越的领导力速成》。更多的在讲高层领导，但后来我觉得领导力这个题目有点太宽泛了，什么是领导呢？可以说从班组长一直到最上层的董事长、董事会主席都是领导。但在众多领导之中，最重要的还是高层领导的领导力，不仅重要，而且还是企业的核心问题。所以我把这个专题就变成了《老板力》，感觉这样更具有针对性。

很多人都在讲领导力，讲领导科学、领导商数和领导艺术等等此类的专题，我认为其中有一个最大的问题，就是谈到领导就要和他的职业挂起钩来。

而我谈的领导，和所有人的都不一样，我谈的主要是企业的领导，而且是企业的最高领导。既然是企业的领导，就必须懂企业的运作。事实上，在这里面，领导力是一个大概念，而老板力则是对领导力的一次聚焦。

既然如此，那么，什么是老板力呢？老板力概念的第一个核心要素是“责任”，他是一个企业的最大的责任承担者，所以他要具有承担这种责任的能力。第二个核心要素是“让结果发生”。老板的基本职能就是经营企业，并产生运营结果，无论这个结果是好是坏，并且他还要为这个“结果”负责。所以一旦从领导转换为老板的角色，通过老板个人的行为，就产生了企业的行为，并最终导致经营结果。这种能力，也可称之为“企业的第一推动”，它是作为老板具有排他性的一种能力。

2. 老板既是战略家又是战术家

老板既是战略家，又是战术家。什么意思呢？就是说作为一个老板，他既要懂得战略，也要懂得战术。如果只懂战术而不懂战略，那他就不能算是一个真正的、优秀的老板，充其量只能算一个二流甚至三流的老板。

那么，什么是“战略”呢？战略这个词最初只应用于军事领域，

迄今为止人们对战略众说纷纭，始终没有统一的定义。之所以会出现这种现象，是由于人们把一个简单的概念搞复杂了。

其实战略是一个复合词，是“战”加“略”，是对“战争谋略”的简称。对“战争”这个概念用不着讨论，因为大家都明白它的意思，关键是要把“谋略”搞清楚。什么是“谋略”呢？我认为谋略首先是一种计谋，但不是一般的计谋，是大计谋，是对整体性、长期性、基本性问题的计谋。

那么，什么又是“战术”呢？战略与战术是相辅相成的两个概念，谁都离不开谁。战略是相对于战术而言的，同样战术也是相对于战略而言的。理解了战术就容易理解战略，反过来也一样。

在战争中，为了最大限度地保存自己、消灭敌人，各参战方都会尽量地使用计谋。孙子说“上兵伐谋”，就是主张打仗要用计谋。《孙子兵法》和《三十六计》讲的都是计谋。计谋有大有小，大的计谋是战略，小的计谋是战术。

刘备三顾茅庐会见诸葛亮，问其统一天下大计，诸葛亮精辟地分析了当时的形势，这次谈话就是著名的“隆中对”。诸葛亮在隆中对中提出的计谋是战略，而“空城计”、“草船借箭”、“火烧连营”等计谋都是战术。

战略与战术的区别有三个：第一个区别，是战略针对整体性问题，战术针对局部性问题；第二个区别，是战略针对长期性问题，战术针对短期性问题；最后一个区别，是战略针对基本性问题，战术针对具体性问题。

理解了战略和战术这两个概念，自然也就理解了战略家和战术家的概念。老板就是要既懂战略又懂战术，既要当战略家，又要当战术家。否则你就不可能成为一位优秀的老板。你的企业也不可能成为优秀企业，更不可能基业长青。

从领导到老板是一个质的飞越

二、老板的角色定位

老板是多种角色的集合，他既是教练员，又是领航员、鼓动家，既要做政治家，也要做战略家。

1. 老板是教练员

老板是一个教练员，领导领导，领先开导。

有这样一个小寓言：一群鸭子在池塘边看着池塘里的水呱呱叫，虽然它们很想跳下去游泳，但没有一个敢跳下去。后来，有一只往里面一跳，其他的全跟着跳下去了。

这只鸭子就是一个领先开导者，它用自己的实际行动，向别的鸭子证明池塘里没有危险。它起了一个带头示范作用，相当于人类的教练角色。老板，就是那第一个跳下水的鸭子。

老板是教练员，他可以让公司各级员工各司其职，好好将最好的创意发挥出来，使得公司朝大家共同的愿景和目标奋进，他的眼界、能力和管理方法对公司未来的发展起着决定作用。

老板这个教练员，用他的实际行动时时刻刻影响着别人。他总是走在员工的前面，并且一直走在最前面。他用自己提出的标准来衡量自己、要求自己，并且也乐意别人用这些标准来衡量、要求自己。

所以我说，优秀的老板，就是一个优秀的教练员。

2. 老板是鼓动家

老板是一个鼓动家，带领人群，鼓动风潮。

什么叫鼓动家？鼓动家有两点，叫梦想加口才。首先你必须要有梦想，让大家和你一起去做梦，让人觉得跟着你有前途。如果你没有这个梦想，那就变成了什么？那就变成了赵本山所说的忽悠，我忽悠忽悠就把你忽悠瘸了。

有梦想还不够，接下来，你还得有口才，要把你的设想，合理地表达出来，比如任正非。在中国的企业家群落中，最有个人魅力的是教父式企业家。华为的任正非是其中的代表人物，他深谙国情，善做哲学总

结，极具煽动力。他的商业辞典中几乎都是战争术语，他最推崇不战而屈人之兵，攻心为上。

在任正非对内的训话中，常常可以找到这样的词句：“不要把客户关系当做买卖关系。要做诚实的商人，要把优惠和好处让给客户，要关心客户最关心的问题。真正赢得人心——得人心者得天下！”

对外靠攻心战取胜，其实，任正非最成功的攻心术是对内。这才是3万多华为员工愿意用全部青春和热情，和“强大得令自己头晕”的对手贴身肉搏的奥秘。

随手一翻华为领导的内部讲话和宣传材料，感觉像回到了战争年代。字里行间充斥着激情、鼓舞、煽动、号令和诱惑，任正非卓越的口才和煽情被公认为这种企业传统的源泉。

“进入华为的人会被洗脑”，对于华为将不同的人吸纳后派生出相似气质员工的神秘力量，有竞争对手这样说。对此，任正非并不否认——最自信的企业最自信的是改造人的力量。任正非正是用他鼓动家的口才，将他的员工洗了脑。

所以说优秀的老板，就是一个优秀的鼓动家。

3. 老板是政治家

老板是政治家，知人善任，打造班底。

一位美国记者在评价毛泽东的时候，说毛泽东的成功就在于两点，第一点是战略得当，第二点是用人得当，既懂战略，又会用人，这是政治家必备的素质。

那些事业有成的老板，差不多都是权术娴熟的政治家。虽然他们不一定懂现代政治学，但是他们在运用“利益杠杆”，或者时髦点儿说“利益驱动原则”时，丝毫不逊色于职业政客。

所有卓越的老板，都是一个政治家，都是一个精神领袖，这一点不用怀疑。他带动了一个团队的精神，他是一个灵魂式的人物。那么什么叫精神效应呢？就是九十九加一大于一百。你领导了九十九个人，但你这个人是非常有精神的一个人，你加入了精神的力量，所以组合出来就大于一百。

老板必须是一个团队的灵魂式的人物，否则一见到他大家都感觉到世界要大乱了，天都要塌了，他整天愁眉不展，好像阶级斗争的面孔一样，那你说他还能做老板吗？一看见他，大家就无精打采，那就废了，这是说精神的力量。精神在企业当中发挥着无形的力量，后面讲企业文化的时候，还要讲到。

所以说，要想成为一名成功的老板，就要做一个政治家。

4. 老板是领航员

老板是领航员，叫做定位方向，掌控大局。

克劳塞维茨在《战争论》中有一句很著名的话：“要在茫茫的黑暗中，发出生命的微光，带领着队伍走向胜利。战争打到一塌糊涂的时候，将领的作用是什么？就是要在茫茫黑暗中，用自己发出的微光，带领队伍前进。”

一个企业就如同一条船，这是很多人使用过的比喻。事实上，这个比喻适用于一切需要协作的单位。老板是船长，所以不能耗费他过多的时间来做水手应该做的事情，他需要发布命令、确定航程和目标。总之，他的使命是指挥。

那么，谁应该做无名英雄推动整艘船前进呢？毫无疑问，这其中包括水手、修理工、木匠、船长、测量员、瞭望手、操帆手、参谋、饲养员、副官……在一个企业中，大多数人需要扮演自己“无名英雄”的角色，只有老板这个大英雄站在前台，定位方向，掌控大局，引领着大家前进。

优秀的老板在组织中扮演着多重角色

5. 老板是战略家

老板还应该是一个战略家，叫高瞻远瞩，谋划得当。

上面已经提到了，叫做老板既是战略家又是战术家，就是既要懂战略，也要懂战术。光懂战略不懂战术，或是光懂战术不懂战略，都不能称其为优秀的老板。