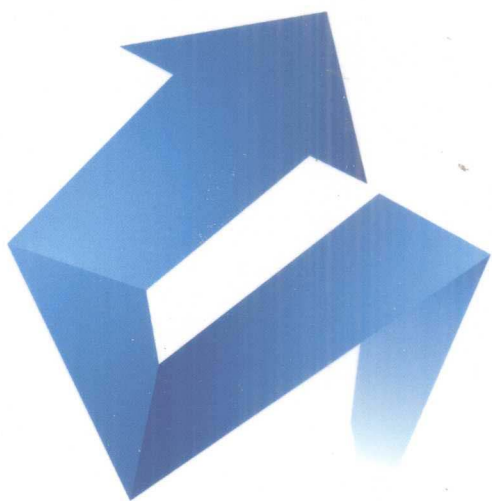




老板向前冲

管理突破的三招“组合拳”

通老板思路 破管理瓶颈

MBA 课本上没有的企业实战管理精髓

我们拒绝纸上谈兵的“高空表演” 我们拒绝花拳绣腿的“哗众取宠” 我们拒绝照抄理论的“本本主义”

殷 祥/著

新华出版社

老板向前冲

管理突破的三招“组合拳”

殷 祥/著

新华出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老板向前冲：管理突破的三招“组合拳”/殷祥著.

北京：新华出版社，2010.6

ISBN 978 - 7 - 5011 - 9249 - 6

I. ①老… II. ①殷… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 087403 号

老板向前冲：管理突破的三招“组合拳”

选题策划：卢瑞华 冉晓冬

责任编辑：冉晓冬

装帧设计：Z2 图书工作室

出版发行：新华出版社

网 址：<http://www.xinhupub.com> <http://press.xinhuanet.com>

地 址：北京市石景山区京原路 8 号

邮 编：100040

经 销：新华书店

印 刷：北京市中印联印务有限公司

开 本：710mm × 1000mm 1/16

印 张：13.5

字 数：150 千字

版 次：2010 年 6 月第一版

印 次：2010 年 6 月第一次印刷

书 号：ISBN 978 - 7 - 5011 - 9249 - 6

定 价：32.00 元

本社购书热线：(010) 63077122

中国新闻书店电话：(010) 63072012

图书如有印装问题，请与印刷厂联系调换 电话：(010) 63073680

序 言

老板向前冲——管理突破的三招“组合拳”

记得一次朋友聚会，因很久没见的朋友难得聚首，感觉有些兴奋，大家相互“吹捧”的同时也为彼此之间的鼓励与坚持感到欣慰，回想一路摸爬滚打过来的经历，个中辛酸不言而喻。席间我们调侃道：想害一个人，可以让他去做老板！想把一个人害得惨一点，让他去做咨询培训师！想把一个人害得非常惨，就让他又做老板又做培训师吧！虽然只是一句玩笑话，但也一语道尽其中的艰辛：这些人群的工作压力与工作量都非常大，内心比较孤独，工作并发症很多，光环的背后是悲苦。作为上述第三种情况的我，在中国咨询培训行业一线工作过多年后，

越发感觉中国企业的生存与发展存在很多问题，并不是听几堂课、看几张碟、读几本书就能够马上改变的。这些问题听起来简单，做起来复杂。企业自身的发展特性及诸多客观上、主观上，内部的、外部的种种存在的问题，才是我们作为一名企业人、一名管理顾问必须深入了解、研究的根本与方向。我深刻地认识到，企业成长没有任何捷径可走，没有任何催化剂可用，企业家必须沉下心来一步一步认真的走下去，企业的发展必须是走有自身特色的发展路线。

这几年，我把绝大部分的时间都献给了我所热爱的咨询培训事业：办公司、做管理、讲课程、跑咨询。在这些过程里，我接触访谈了很多企业的老板们，通过和这些老板的共处与对话，感触与收获良多，加上自己的一些心得，脑海里有了许多零散的片段，我觉得应该再抽些时间来整理这些片段，写下一些内容，希望能为中国企业的发展做出一点参考与贡献，对企业老板的管理能有些许启发与帮助。

在这里感谢一直给予我支持的家人与朋友，是你们的理解让我能有更多的时间和精力投入到这项工作中，这里我也更想表示我内心的歉意。同时，还要感谢这几年我所接触的老板们，是你们给了我进步的机会与创作的素材，是你们的经历让我能非常通俗的将企业管理过程中的问题分析出来，解决实际与贴近企业生存的现实情况。正是因为企业或多或少存在某些问题才给了我们

培训人员赖以生存的市场空间，所以我们不能把小问题说得毛骨悚然，也不能把一个道理讲得似是而非、似懂非懂，更不能把一个企业批判得体无完肤、面目全非。去掉那些浮夸的东西，实实在在地帮助企业，让企业人得以轻松，这才是我们这些咨询培训人员存在的价值。

谨以此书献给中国所有的企业人，愿书中的内容与方法能给您借鉴和帮助。

殷 祥

2010 年 5 月

目 录

老板向前冲——管理突破的三招“组合拳”

第一招 自炼与修正拳

生活中充满了挑战，选择很重要，当创业成为一种生活方式时，一个崭新的自我磨炼方式也随之出现了。我们必须产生无数次的修正，才能使自己做得更好，过程当中有痛苦、有欢乐、有踌躇、有坚毅，这些都是生存路上的组成部分。

1. 无“艰”不商：停不下来的跨越 (3)
2. 孤独的英雄：有苦难言的痛 (8)
3. 家族企业深层次革命：热闹与浮躁的背后 (17)
4. 英雄也无奈：个人能力向组织能力的逐渐转变 (24)
5. 重生与变革：执行自己与自我否定的认知 (33)
6. 创新有术：专业领域的升华 (41)
7. 名牌战略：企业方向与品牌认知的开始 (49)
8. 冲破围城：企业老板知识与素质的提升 (61)

第二招 善理与执行拳

管理是技术也是艺术，他需要我们用多种视角来看待和分析管理的重要性，但首先要善于理顺内、外部各种人与事之间的关系，只有这样效率才可能提升，我们想要的结果才可能实现。

1. 管理：先得堵住“有管无理”的缺口 (69)
2. 不能忽略：企业人才观的梳理 (75)
3. 管理思想不能“落地”的七宗罪 (89)
4. 装修管理：升级管理执行力 (104)
5. 团队建设必知：团队建设的五个阶段 (134)
6. 别突然倒下：危机公关的应对 (144)
7. 思考与计划：SOWT 分析法在工作中的熟练运用 (151)

老板向前冲——管理突破的三招“组合拳”

第三招 意义与乐趣拳

幸福是一种身体和心理的快乐感受，是从状态来定义的。人活的如何，完全决定于他对人、对事、对物的看法，对于老板来讲更是如此。每个人的一生都要走很长的路，但充满意义与乐趣才会感觉到更有价值。

1. 给自己一片宁静：老板的压力与情绪调剂…………… (159)
 2. 给自己的思考：别毁在自己的手上…………… (169)
 3. 重压下的深呼吸：成功与失败的面对…………… (177)
 4. 女强人的艰辛：女性老板更应该善待自己…………… (181)
 5. 商性的蜕变：从商人到企业家…………… (186)
 6. 接班问题：谁来传承你的商道…………… (193)
 7. 自强不息 兴企强国…………… (200)
- 后记 绚丽的烟花…………… (203)

第一招

自炼与修正拳

无“艰”不商：停不下来的跨越

孤独的英雄：有苦难言的痛

家族企业深层次革命：热闹与浮躁的背后

英雄也无奈：个人能力向组织能力的逐渐转变

重生与变革：执行自己与自我否定的认知

创新有术：专业领域的升华

名牌战略：企业方向与品牌认知的开始

冲破围城：民企老板知识与素质的提升

生活中到处充满了挑战，选择很重要，当创业成为一种生活方式时，一个崭新的自我磨练方式也随之出现了。我们必须产生无数次的修正，才能使自己做得更好，过程当中有痛苦、有欢乐、有踌躇、有坚毅，这些都是生存路上的组成部分。



1 无“艰”不商：停不下来的跨越

其实任何一个人、一个企业星路的形成，都是由太多太多数不清的辛路铺垫出来的。各种的苦楚、心酸体会在心里，种种的经历汇成了日后与众人分享的创业故事，“胜者王，败者寇”的残酷游戏规则，让每一个企业的老板都如履薄冰。

1. 老板，你是“跨栏运动员”

接触过很多老板后，回想每每在初次访谈的时候都会问的一个很简单的问题：当年你是为什么选择创业自己当老板的？老板们的回答大多都是穷怕了、不甘于平凡，记得还有一个老板跟我说，当年创业的真正原因是因为他老丈人看不起他。其实我们都知道，在我们上一代和我们这一代，大部分的老板当年都很贫穷，以浙江老板为例，可以说10个老板，9个都是苦出生：鲁冠球——打铁匠，南存辉——修鞋匠，楼忠福——建筑工

人，项青松——农机工，王振滔——木匠，汪力成——丝厂临时工，翻阅这些处于浙江创富英豪“金字塔”塔尖的人物简历，可以发现他们创业之前的身份显得相当“寒酸”。

以前看过一篇文章把老板分成了多种类型进行描述：“两腿带泥”草莽型、“有胆有识”实干型、“诚实守信”儒雅型、“手眼通天”官商型、“首鼠两端”奸滑型、“灵巧善变”投机型等等，多以个人的人格面貌和企业的发展历程为依据。其实我认为，做一门生意、办一家企业、成一名老板，任何一位成功人士都有着背后的故事。当我们的身边有一批能跟着你吃苦、跟着你干的人，当我们能够组织起大家共同做一番事业的时候，当我们的公司开张挂牌营业的时候，我们的内心是无比的激动，对未来也是充满了信心与希望。但同时，我们也挑起了沉重的、不为常人所了解的担子。当经营遇到困难时，当很多人都在问红旗还能扛多久、红旗还要不要扛下去时，我们还要给自己树立起无比强大的信心。

国外有一个管理故事是这么写的：

有一位老板整天都为企业不断发生的种种问题而头疼，有一天，他在酒吧认识了一位管理顾问，便请教怎样才能让企业没有问题。于是管理顾问将这位老板带到了一块墓地，告诉他，“假如有一天你躺在这里了，所有的问题就都没了”。

其实经营企业，我们每天都可能遇到不同的问题，但我们必须知道，我们回避问题的时间越长，我们所要付出的代价就越大。当我们找到了我们自己想要走的路，又摸索着上了创业的这条道时，这就是一段很难停下

来的路程。在这条路上遇到的种种困难我们都必须去面对，为生存、为发展。经营企业就是在不断的处理与解决各种问题。

2008 年的夏天在看奥运会的田径比赛转播，大家都在议论着为什么刘翔弃权了、不参赛了，有漫骂的、有鼓励的，众议不一。而当我看到比赛进行时，脑海里突然闪现出了别样的想法。也许是职业需要所养成的关联性思维习惯，由跨栏运动我联想到了企业经营也如同跨栏一样，需要跨过一道道的障碍，一道道的坎。作为老板，我们就是这场比赛的运动员，需要奋力向前。

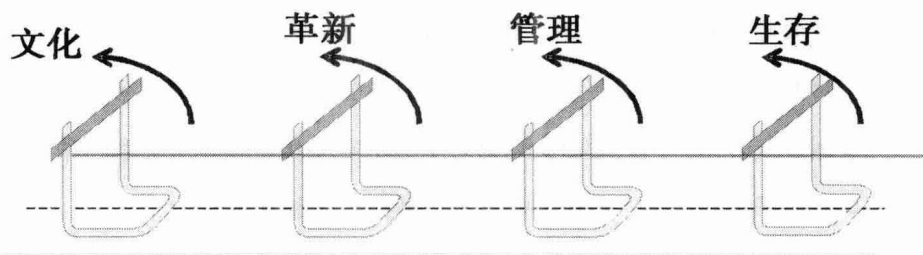


图 1-1 老板的跨栏运动

2. 老板的辛路与星路

一次外出谈单，对方是一个经营酒店的老板，为表示尊重，我和同事比约定时间提前了半小时到了他酒店的大堂，电话一联系，这位老板太忙了，说让我们等会。谁知这一等从上午的 10 点一直等到了晚上的 9 点，足足等了 11 个小时，中途我们通了几次电话，他没有说取消约会，只是告诉我们再等会。枯燥的 11 个小时，我和同事抽了 2 包烟，这也是我们第一次浩这么久时间等人。没有人招呼我们，我们就干坐在那里等着，中午都没胃口吃饭。

下午和公司的其他人通了电话，我还把助理训了一顿：“不能确定的单就让我出来谈，还耗了一天的时间，这么不尊重老师。”但说归说，做归做，既来了，就一定得了解个究竟：对方是不是在考验我们的忍功哦，还是按住性子等吧。

直到晚上9点，这位老板出现了，站在大堂上方的阳台上给我们打电话，嘴上还叼着根牙签，让人看了真的是又高兴又气愤。他示意我们去他的办公室聊，坐到他的办公室显然他有些不好意思，给我们倒茶、道歉，当晚一共谈了20多分钟，这个单子就促成了。离开的时候感觉有些兴奋，毕竟辛苦没白费。第二天一早上班，将好消息与谈单经过分享给团队的每一位成员，大家都从刚开始的气愤到后来的高兴，此时的我体会到了从辛路到星路的艰辛历程：第二天的早上是星路，而谈单的当天，等待的过程是辛路。

成功的老板，将企业做大、做强的老板，他们的社会知名度、社会地位开始增高，各个媒体争相报道其传奇经历、创业故事、丰功伟绩，一时间各种颁奖、会议、活动接踵而来，老板们也开始应接不暇，不断地赶场出席在各种商务场合。老板们成为了公众人物、大众关注的焦点，此时大众们看待老板们的眼光也开始发生了变化。以前生意做大了那叫投机倒把，是要坐牢的，现在生意做大了那叫头脑灵活，不管白猫、黑猫抓到老鼠就是好猫。而此时的老板们被包装、被宣传成了创业明星，于是乎新一类的追星族出现了，他们崇拜那些创业成功的老板们，梦想自己有朝一日也能踏上星光大道。

一次在某大学为学生授课，现场讲到需要树立目标，明确自身想要干什么，当时还找了些学员互动，有很多人站起来都告诉我以后要自己创业、做企业家，回答得都很好。可当我问道为什么时，却有人回答不上来。很多人认为当老板赚钱能够得到社会的认可、光宗耀祖。老板人人都想做，可谁知道在香车美女、酒醉金迷的背后，又有着多少不为外人所知的“内情”呢？这些孩子在盲目的追星时，只看到了光鲜的外表，却忽视了内在的艰辛：一个企业的老板就是一个企业的顶梁柱，他所承受的负荷是常人所无法想象更无法理解的。人们只看到他们的风光，却无法理解他们背后的痛苦与无奈。

中国的明星企业很多，明星老板也很多，大多数人只看到了外表的光环，却没有看到光环背后所付出的艰辛。其实任何一个人、一个企业星路的形成，都是由太多太多数不清的辛路铺垫出来的。各种的苦楚、心酸体会在心里，种种的经历汇成了日后与众人分享的创业故事，“胜者王，败者寇”的残酷游戏规则，让每一个企业的老板都如履薄冰。我以前经常和我的创业团队讲这样的一句话：今天我们成功了就是广为传颂的佳话，不成功可能就是茶余饭后的笑话。我认为，作为老板来说，辛路的经历比星路的经历来得更为重要，“无奸不商”，但在这里我要说的是“无艰不商”，艰难、艰苦的艰。做老板不容易，多数人失败了，少数人彷徨了，个别人成功了。我觉得老板们应该抽时间将自己走过的辛路历程记录、整理并保存下来，这一点非常有意义。

2 孤独的英雄：有苦难言的痛

有人说商场如战场，但其实商场比战场更为残酷，战场上士兵先死，商场上老板先死。生意亏了，公司经营不下去了，员工还可以跳槽，老板跳什么：跳楼？跳海？

有人说商场如战场，但其实商场比战场更为残酷，战场上士兵先死，商场上老板先死。生意亏了，公司经营不下去了，员工还可以跳槽，老板跳什么：跳楼？跳海？

因为工作的需要，经常会在各地为一些老板们讲课，通常，我会用一些问题做为引子带入课程的内容。在现场互动时，经常问到这样一个问题：请你用一个字来形容一下经营企业的感受与体会。这时绝大部分的老板都会陷入沉思，当找人回答时，大家用的都是“苦”与“累”的字眼比较多，也确实，这就是老板们内心的真实写照。记得有一篇报道说的是目前中国商界的领军人物：