



成功是你自己的选择，每天、每时、每地

Muddled Boss Most Intelligent

糊涂老板 最精明

*Muddled Boss
most Intelligent*

Success is your
choice, everyday,
everywhere, every time.



吴凤龙◎ 编著

中华工商联合出版社

糊涂老板最精明

Muddled Boss
Most Intelligent

吴凤龙◎ 编著



中华工商联合出版社

责任编辑:王国瑞 郭敬梅

版式设计:王国瑞

封面设计:李 栋 + 孙希前

图书在版编目(CIP)数据

糊涂老板最精明/吴凤龙著. - 北京:中华工商联合出版社,
2002

ISBN 7-80100-879-0

I. 糊... II. 吴... III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 060662 号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

北京市卫顺印刷厂印刷

新华书店总经销

850×1168 毫米 1/32 7.75 印张 159 千字 插图 61 幅

2002 年 10 月第 1 版

2002 年 10 月第 1 次印刷

印数 00001-8000 册

ISBN 7-80100-879-0/F·349

定 价:19.80 元

老板是一个极具诱惑力的职业，恐怕没有人不想过把做老板的瘾，然而，大多数人并不知道如何做一个精明的、成功的老板。本书作者急人所需，为想做老板和已经做了老板却不知如何运作的人，提供了一个可供借鉴的最佳策略——做糊涂老板。

糊涂老板以无招对有招，无为而治，御人顺其自然，放手让其发展。

糊涂是老板的一种修养，了解其精髓的人深沉、老练，可以经受失败的痛苦和煎熬，可以平静地享受成功的快乐。

糊涂是老板的一种韬略和智慧，可以认清大方向，顺势而为，做大事如烹小鲜。

糊涂还是老板的一种权谋，给人消极、被动、傻的感觉，在形势利与不利的情况下，都能利用这层伪装克敌制胜。



前言

老板是一个极具诱惑力的职业，恐怕没有人不想过把做老板的瘾。然而，大多数人并不知道如何做一个精明的、成功的老板。本书作者急人所需，为想做老板和已经做了老板却不知如何运作的人，提供了一个可供借鉴的最佳策略——做糊涂老板。

人有聪明人和糊涂人之分。聪明人明察秋毫，反应敏锐，把大大小小的事都记在心里，总要找到解决办法才肯罢手，往往心力交瘁，筋疲力尽；糊涂人把什么事都能看开、看淡，反应迟钝，反而活得潇洒自如，轻松自得。

1

实际上，生活中的许多事是不必看得十分真切的，更不必都装在心里。难得糊涂是解脱烦恼的最好办法，这样，你才可以集中精力去想自己应该做的事，而不是将精力耗费在如何应对别人身上。有些人活得累，事业无成，就是把太多的心思用在了别人身上，轮到自己做事时，反而没有精力了。

苏轼说：“大勇若怯，大智若愚。”真正精明的老板，往往让自己表现得十分糊涂，他们深知这才是智慧人生。

糊涂老板以无招对有招，无为而治，御人顺其自然，放手让其发展。该精明时目光如电，该糊涂时不会顾及自己的面子、地位和权势。同样是治理，“聪明”老板事无巨细，

披星戴月，事必躬亲，费力伤神；糊涂老板垂拱而治，用不管不问，调动了周围人的智慧，以一己之力，发挥了众人之力。

糊涂是老板的一种修养，了解其精髓的人深沉、老练，可以经受失败的痛苦煎熬，可以平静地享受成功的快乐，可以随时虚心学习和体会，进行更高层次的思考；面临何种危急形势都能沉着冷静，泰然相对。

糊涂是老板的一种韬略和智慧，可以认清大方向，顺势而为，做大事如烹小鲜。

阅读此书，你会豁然顿悟，迅速找到企业良性发展的方式，建立起理想的事业帝国。





目 录

第一章 糊涂老板最精明的八大原理

- 原理一：不摆架子——亲和原理 3
- 原理二：宽容——拥戴原理 9
- 原理三：信任——人才原理 15
- 原理四：授权——领导学原理 21
- 原理五：明知故昧——创新原理 30
- 原理六：赏与罚——激励原理 35
- 原理七：忍耐——成功原理 40
- 原理八：明确目标——创富原理 46

第二章 糊涂老板人人追随

- 甘心为员工服务 55
- 勇于表露自己的真实想法 65
- 比别的老板更有人情味 72
- 善于与各种类型的员工相处 80

第三章 老板越糊涂，伙计越卖力

糊涂老板，善用伙计的长处	93
消除下属对未知的恐惧	100
内紧外松的管理	110
允许下属按自己的意愿办事	118
公司是大家的	128

第四章 善于沟通的糊涂老板

让下属说出全部的想法	139
接受别人的意见	148
从不显露自己老板的身份	159
不直接批评别人的老板	167

第五章 糊涂老板换来伙计忠诚

事事在前的老板	177
容人之过	183
善于提携人才	193
有福同享，有难独当	202



第一章

糊涂老板最精明的八大原理





原理一

不摆架子——亲和原理

糊涂老板从不拿架子，更具有亲和力



大凡做老板的人都喜欢给人以精力充沛、做事果断的感觉，喜欢以强有力的形象出现在下属面前。

在这些老板的心目中，自己是管理者和统治者，公司的员工是被管理、被统治者，两者根本不能混在一起。他们崇尚无威不治，故意疏远下属，认为做老板就要有做老板的样子，只有高高在上，让下属敬畏，下属才会努力干活，不捣乱生事。下属必须任由自己驱使，每个人都得对自己卑躬屈膝，迎和自己的情绪和癖好。“他们喜欢看到下属对自己卑躬屈膝的样子，他们与下属之间永远有一道不可逾越的界线”

这样的老板只有当下属对他畏之如虎，不敢有半点不恭敬时，才会感到他想要的独裁与乐趣。

而糊涂老板却不这样统御下属，他甚至没有老板的意识，也就更不会端老板的架子了。他十分随和地往来于员工之中，平常根本看不出他与众不同的身份，下属可以很随便地对他说：“喂，老板，你的领带今天又打歪了。”他也会在高兴时拍着某助手的肩膀，请他到对面的小店去喝杯小酒。

糊涂老板不仅不把自己当老板，还没有“我的”、“你的”的概念，他总用“其实不是下属们在我工作，而是我和他们共同为大家工作”的思想去思考问题。他的公司里，每个员工都有自己的梦想和追求，他绝对不会用某个框框去限制大家，反而尽最大可能支持他们。

糊涂老板从不轻易得罪下属，从不对下属说一句苛刻的话。即使是下属错了，他也会平心静气地与下属一起研究解





决，更不会去抓谁的小辫子，去打击那些直言进谏的人，下属可以随时发表自己的看法。“老板，我觉得你提的某某建议不是很可行，我们建议……”他会十分兴奋地告诉下属，“好吧，这事你直接负责，就照你说的去做吧。当然，如果在做之前你能考虑一下我的建议，也许会更好些。”

糊涂老板不会为维护自己表面的尊严去色厉内荏地对待任何人，他的处世原则是：重要的不在于谁是对的，而在于什么是对的。

最终的结果是怎样的呢？糊涂老板这样做并不傻，那些威严无比的独裁老板得到的是别人的畏惧与怨怒，而糊涂老板得到的是兄弟般的亲情和众志成城的人心。短时间里，两者可能难分高下，因为恐惧和压力有时会产生巨大的能量——当老板向员工下达命令“我要你在这个日子以前完成这项工作，完不成你只好去财务科结清本周的薪金”时，这项工作可能真的就完成了。然而从长远上看，高威高压会产生许多恶果。为了逃避责任，员工们会刻意掩盖失误，发现问题也不会上报。而那些有能力有性格的人会抽身离去，好的人才不愿意进来，起初可能察觉不到，渐渐地，这些消极的态势便会交叉感染，直至造成整个公司的衰落。

糊涂老板的糊涂做法，有效地抹去了下属与老板间的敌对与不信任，大家打成一片，相互激励，全公司形成一个团队。个人的目标就是共同的目标，公司的事就是自己的事，而一个人为自己做事时，是不会有怨言的。

一个人事业的成功当然要依赖下属的全力支持。一个具有亲和力的老板更容易做到这一点，靠端架子，摆威仪树立

自己的老板威信，只会成为孤家寡人，越活越累。而那些糊涂得“忘了”自己身份的老板，将越做越轻松。

与下属打成一片，以个人魅力影响而不是靠权术统御下属的老板，是最成功的老板。



老板是自己人

左洪君是湖南美佳制革有限公司的老板，他成功地将一个十几个人的小厂在三年内经营成一个享誉全国的大企业。

左洪君信奉三不原则：“不摆排场；不求全责备；不乱发脾气。”

左洪君深谙“难得糊涂”的道理，他知道激发员工更好地工作的方法是领导通过自己做的每一件事，自己每一天的工作态度，使员工们相信，老板是自己人。

在美佳制革有限公司里，没有复杂的监管体制，没有苛刻的职员检查和复查，更没有等级森严的上下级关系，所有的管理都模糊淡化，被无形的企业文化所替代。员工们从心底里确信，自己不是在为老板工作，而是在为自己工作，老板不过是职工中的一员，只是比大家更辛苦一些罢了。

员工们之所以有这样的认识，就是因为左洪君不拿自己当老板，不摆老板的架子。

作为一个上千人大企业的负责人，左洪君一点高人一

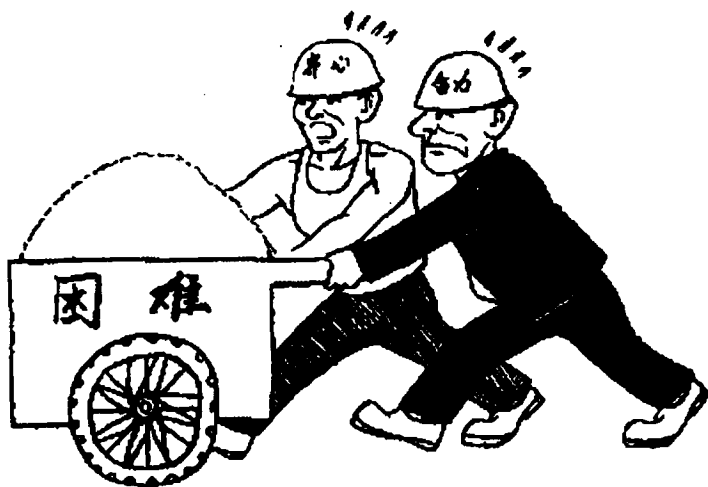




等、胜人一筹的意识都没有，即使是搞清洁的女工、守门的门卫，他也会像对待家人一样，该尊敬的尊敬，该招呼的招呼。

左洪君的办公室始终大门敞开，找他办事的人任何时候都可以直出直入。他的秘书只是处理日常文件，没有替他挡架、通报的责任。办公室里没有宽大豪华的老板桌，只有一张普通的写字台和几张沙发。左洪君从不隔着桌子与来访者谈话，而是像对待老朋友一样与其坐在沙发上促膝谈心。

基层职工向他反映问题，左洪君不仅不反感，反而比对待中层干部更亲热，嘘寒问暖，耐心倾听。他认为，来自生产第一线的声音更接近事实的真相。



左洪君平易近人、和蔼可亲，得到了员工的普遍认同，他们上下一心，就是在公司遇到材料价格上扬，成品受进口产品打压的艰难时刻，也没有职工弃公司而走，而是积极主动地参与到公司的恢复与复兴当中，不计报酬地为公司加班加点的工作。

每个人都期望得到尊重，希望获得平等的与人交流的机会，谁给他这个机会，谁就能得到他丰厚的报答。

左洪君给了员工这个机会，所以得到了员工们的一致拥护。





原理二

宽容——拥戴原理

糊涂老板宽以待人，更易得到下属的拥戴

