

An Outstanding Boss
Is Nearly A Layman

谁说外行不能领导内行？哪有天生的内行？从来都是外行领导内行，即使是某个领域的专家，相对其他领域，也是外行。内行未必能成为好老板。外行老板未必事事外行。许多人都在抱怨自己的老板不行，纯粹是“外行领导内行”。其实，他们心里很清楚，要是真让自己去当老板，恐怕更不灵光。当老板并不是那么容易，必须具备许多特定的素质。外行之所以能够做好老板，领导内行，秘诀也就在此。



老板可以是外行

杨庆明 赵明芹◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

F 272.9
152-C1

老板可以是外行

杨庆明 赵明芹◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

老板可以是外行/杨庆明、赵明芹 编著. - 北京: 中国经济出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 7436 - 4

I. 老… II. ①杨… ②赵… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 020570 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 聂无逸 (☎ 13701326619)

责任印制: 常 毅

封面设计: 清水工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: 787mm × 960mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 226 千字

版 次: 2007 年 1 月第 1 版 印 次: 2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 7436 - 4/F · 5992 定 价: 29.80 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

前言

谁说外行不能领导内行？

哪有天生的内行？

从来都是外行领导内行，即使是某个领域的专家，相对其他领域，也是外行。要求一个领导人（不管是一个地方、一个部门，还是一所学校、一个单位）对所辖范围内的所有业务都是内行，国家领导人岂非必须全知全能？可惜世上不可能有这样的“圣人”。

细数当今的商界名流，美国钢铁大王卡内基、世界首富比尔·盖茨、香江巨富李嘉诚、日本经营之神松下幸之助、台湾塑胶大王王永庆、海尔总裁张瑞敏……他们这些人中有谁是真正的内行？戴尔并不是在熟悉营销业后，才开始尝试直销模式的；李书福也不是在精通汽车制造以后，才开始创建吉利汽车王国的。但这些外行老板却带领着一批内行人士达到了许多内行人都无法企及的商业高峰。

再说古今中外的君王将相，三国时期的刘备、汉高祖刘邦、光武帝刘秀、清康熙皇帝……他们这些人中又有谁是事事躬亲、世事皆察的圣人，但是这些善于将将的外行却指挥着一批内行精英，成为举世瞩目的成功者，反而是那些内行，很少能名垂青史。毛泽东绝对算是一位出色的军事家，他在军事战略方面的才能受到世人的称赞，毛泽东本人却不是学军事出身的，但他能在战争中学习战争，善于从实践中学习。一位湖南的乡村教员，最后率领一大批黄埔出身的将领，指挥千军万马取得一个又一个伟大胜利。最具影响力的武侠小说作家金庸，创作了许多脍炙人口的作品，他用语言写成武打的每一个动作，让真正懂得武术的人

都瞠目结舌。但金庸却对武术一窍不通，人们虽送给金庸“金大侠”的雅号，可金庸在武术上的的确确是外行，但外行却达到了内行人都难以达到的境界。

所以说，外行可以领导内行。但是我们长期主张不要“外行管理内行”，很少出管理大家，遏制了职业经理人队伍的形成和发挥作用。

我们长期主张不要“外行领导内行”，所以，形成了匠人带匠人的局面。师傅带徒弟，徒弟再带徒弟，我们把技术传递下来，而且是几乎封闭传下来，管理者的作用没有发挥，技术没有得到很好的外延的扩展和对社会结合的应用拓展。即使在科技高度发达、信息充分共享的今天，同样存在着这样的问题：我们过分强调行业的特殊性。

作为企业老板，完全没必要为所谓的行业和专业所局限。恰恰相反，成功的“外行”往往是被独特、敏锐的商业预感所驱动，做出了在内行人看来“外行”的选择，才获得了成功。从这个意义上，“外行”老板的决策同样也是他们的特殊优势——一种能够成就大事的优势。

在一定意义上来说，外行与内行没有明晰的界限，内行也是由外行通过不断地摸索学习转变而来的。本书深入浅出地介绍了外行领导内行的各种小智慧、小方法，包括外行领导的素质要求，求才的智慧，授权的智慧，容才的智慧，驭才的智慧，信才的智慧等。旨在给外行领导以信心，帮助你感悟如何用好手中的权力，真正地实现外行统御内行，并最终成为一个内行。

在本书的编写过程中，编者参考了国内专家学者的相关研究成果（参考文献附后），引用了其中一些案例，在此对各位专家学者表示诚挚的谢意。同时，本书的编著得到了孙颖、郑妍、白洁、张伟、姚伟、于鹏、许明、郝杰、刘丹、朱琳、赵剑、曹飞的热心指教与支持，本人在此表示衷心的感谢。对于本书的不足与错误之处，敬请各位专家与读者批评指正。

编者

2006年12月20日

目 录

前 言

第一章 “内行”老板的谢幕与“外行”老板的登场

- | | | |
|------|----------------|-----|
| 1. 1 | 内行未必能成老板 | /3 |
| 1. 2 | 名角当不了好老板 | /5 |
| 1. 3 | 不懂管理的内行老板迟早要出局 | /8 |
| 1. 4 | 老板之道，大学学不到 | /11 |
| 1. 5 | 创业元老呼唤职业经理人的登场 | /13 |
| 1. 6 | 莫把“空降兵”当政治工具 | /15 |
| 1. 7 | 遍地英雄出草莽 | /18 |
| 1. 8 | 实践是外行成为内行的必经之道 | /20 |

第二章 谁说外行不能当老板

- | | | |
|-------|---------------------|-----|
| 2. 1 | 外行老板相对于内行在许多方面有显著优势 | /25 |
| 2. 2 | 外行老板并非事事外行 | /27 |
| 2. 3 | 因为外行所以第一 | /29 |
| 2. 4 | 借用外脑，“外行”的劣势可以转化为优势 | /32 |
| 2. 5 | 外行老板应自信自己可以领导内行 | /35 |
| 2. 6 | 外行老板比别人站得更高一点 | /38 |
| 2. 7 | 对于外行老板来说，把握机遇更重要 | /41 |
| 2. 8 | 执著学习成就外行老板的成功 | /45 |
| 2. 9 | 敢于冒险成就外行老板的成功 | /48 |
| 2. 10 | 外行老板大多拥有雄心壮志 | /51 |
| 2. 11 | 永不言弃，小铁匠也能成大老板 | /54 |

2. 12	外行老板的“客卿”情结	/57
2. 13	外行老板懂得“让贤”的时机	/60
2. 14	广纳良言是外行与内行充分沟通的桥梁	/62

第三章 外行老板管理有一套

3. 1	将内行精英聚集在自己周围	/67
3. 2	与内行相比，外行老板更容易走出事必躬亲的误区	/70
3. 3	外行老板往往只管未定之事	/72
3. 4	外行老板应授予部下自主决策和行动的权力	/74
3. 5	外行老板要善用抓两头、带中间的“黑箱方法”	/76
3. 6	外行老板能做好点将高手	/79
3. 7	下属职权范围内的事让下属说了算	/82
3. 8	该交的钥匙外行老板一定要交	/84
3. 9	外行老板通过治人实现治事	/86
3. 10	外行老板升华授权的艺术	/88
3. 11	外行老板要让合适的人干合适的事	/90
3. 12	内行老板易使用非信任型授权	/92
3. 13	放权与信任要并驾齐驱	/95
3. 14	外行老板要学会“弹钢琴”的艺术	/97
3. 15	外行老板授权不能失控	/100

第四章 外行老板的成功离不开内行下属

4. 1	外行老板要向内行虚心求教	/105
4. 2	外行获取专业知识的途径	/108
4. 3	外行老板的“荤素搭配”之道	/110
4. 4	外行老板选择内行下属要抛开个人恩怨	/112
4. 5	外行伯乐要不拘一格选千里马	/115
4. 6	知人识人是外行老板做到人尽其才的必备条件	/117
4. 7	外行老板要识别能人所长	/119
4. 8	外行老板不要被内行人才的短处一叶障目	/122
4. 9	外行老板的用人制衡之道：择人任势，优势互补	/125
4. 10	外行老板咬定内行人才不放松	/129

4. 11	外行老板高薪挖掘潜力人才	/132
4. 12	外行老板可以将内行的事业连根拔起	/136
4. 13	外行老板要因职设人	/139
4. 14	外行老板的 A、B、C 人才分类法	/142

第五章 善用内行人才，老板永远不外行

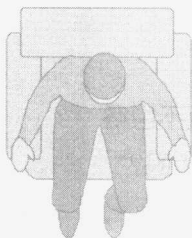
5. 1	精于驭才之道，外行才能领导内行	/149
5. 2	让内行人成为外行人的胯下之马	/152
5. 3	尊重内行人才方显外行老板本色	/155
5. 4	外行老板运筹帷幄之中，决胜千里之外	/158
5. 5	外行老板要为内行人才搭台唱戏	/161
5. 6	员工持股计划，赋予员工当“老板”的权利	/164
5. 7	外行老板要善于激发内行员工的创造激情	/168
5. 8	分槽喂马，解决接班人问题	/172
5. 9	引入竞争，变“相马”为“赛马”	/175
5. 10	没有绝对的内行，善于辨别内行的缺点	/178
5. 11	外行老板要建立坚不可摧的团队	/180
5. 12	头脑风暴可以弥补外行老板个人决策的不足	/184
5. 13	及时给下属递上一块“夹心饼”	/186
5. 14	外行老板要激发内行员工主人翁责任感	/189
5. 15	给内行员工出人意料的奖励	/191
5. 16	为内行员工建立合适的激励体系	/193
5. 17	外行老板要及时、恰当地引导内行员工在不同成长阶段转型	/196

第六章 宽容是外行老板的标签

6. 1	外行老板用好一个“柔”字可战无不胜	/201
6. 2	容内行之短，用内行之长	/204
6. 3	外行老板要善于稳住危险的内行	/206
6. 4	外行老板要善用“打一棒揉三揉”	/209
6. 5	外行老板要适当为自尊心强的内行下属保留面子	/213

6. 6	外行老板应大肚能容不同文化背景和处世风格的员工	/216
6. 7	变竞争对手为外行老板的助手	/219
6. 8	外行老板应充分信任内行员工的能力	/223
6. 9	外行老板要学会宽容下属	/225
6. 10	用人不疑使内行下属对外行老板更忠诚	/228
6. 11	左右积压, 只留一条出路	/231
6. 12	外行领导莫中“离间计”	/233
6. 13	外行老板以不疑来治疑的攻略	/236

参考文献



第一章

“内行”老板的谢幕 与“外行”老板的登场

1. 1 内行未必能成老板
1. 2 名角当不了好老板
1. 3 不懂管理的内行老板迟早要出局
1. 4 老板之道，大学学不到
1. 5 创业元老呼唤职业经理人的登场
1. 6 莫把“空降兵”当政治工具
1. 7 遍地英雄出草莽
1. 8 实践是外行成为内行的必经之道

面对内行下属们的质疑，外行老板不由得要问一句：“你们内行，但你们能当好老板吗？”

王安、王志东这些都是专业方面的内行，也是创业者成为老板的典范，但是他们遇到了什么？王安这个入选美国发明家“名人堂”的电脑天才，最终因用人不善落得公司破产、含泪去世的下场。而王志东作为中国互联网的旗帜，带领新浪全体员工取得不朽的功绩，但最终也因无法适应公司上市后的管理需要，而被迫下课。

所以，内行未必能成为合格的老板，当内行元老发觉自己已经不适应时代发展时，应勇敢地退到幕后，“内行”老板的谢幕与“外行”老板的登场是一个企业能够永续发展的必经之道。



1.1

内行未必能成老板

有些内行看到外行老板指挥自己就心里不平衡，总认为自己的能力比外行老板强。但老板并不是那么好当的，内行未必能成老板，纸上谈兵的赵括就是这样一个例子。

赵括是战国时赵国的一名将领。史书记载，赵括熟读兵书，军事理论颇为精通，但是并没有指挥作战的经验。

公元前 260 年，赵括被启用为将军，在长平大举出击。在秦赵长平之战中，秦将白起破赵括军 40 余万，将赵军包围，除将年幼者 240 余人放回用以震慑赵人之心外，其余 40 多万赵军全部坑杀。长平之战是赵国由盛转衰的转折点，自此以后，赵国由赵武灵王实行胡服骑射而开创的强盛局面一去不复返，连遭秦兵进击，终为秦所灭。赵括是长平之战中的焦点人物，在长平之战秦赵相持不下的关键时刻，赵孝成王启用他来代替廉颇为将，是失败的重要因素。

长平之战赵国的失败，赵括给人留下了不良印象，几千年的历史沉积，使他成为只会大发空论，不能解决实际问题的代表人物。但事实上赵括忠心耿耿，勇气可嘉，但指挥确有失误。也绝不能说他一无是处。赵括临危





授命，对国对君忠心耿耿。在赵军陷入重围后，在内无粮草，外无救兵的极端不利的条件下，他率军英勇顽强地同强大的敌人战斗了49个日夜，身先士卒率赵兵冲秦阵，秦军万弩齐发，身中数十箭，犹呼向前，力战而死，称得上是可歌可泣。但赵括缺乏实战经验，年轻气盛，行事轻率，指挥确有失误，给赵军带来了灭顶之灾。历史一再证明赵括之流可以做一名内行的参谋，但却不适合做一名称职老板。



点评

赵军之所以遭此惨败，原因就在于赵括只能空谈其父所传兵法，实际并不会指挥作战。赵军的惨败也就在情理之中了。然而，饱读兵书，满腹韬略的赵括也应该算是有才识学问的人，是在军事研究方面的一个内行专才，把其归在“人才”之列，当属天经地义。可是，这么一个如此有“学问”的人，带兵打仗，却一败涂地，更可笑的是连自己的性命都不能保全，这说明某些专业内行并不具有成为老板的必备条件，并不是所有的内行精英都能顺理成章成长为老板。

由此看来，某些外行虽然不具备内行的专业知识，但是在大局方面把握得很准，成为老板也是理所当然。

12

名角当不了好老板

有些优秀的内行人士在获得了领导权之后，依然无法从以前所做的内行工作中解脱出来，仍然事事亲力亲为。虽然戴着老板的帽子，却干着员工的活。这种“名角”永远当不了好老板。

张同是某剧团的演员，在A市曲艺界来说，也可以算个名角。这一年，正好赶上剧团一把手退休，上级领导就提拔张同当了剧团的新团长。

张同心里一方面对自己的提升感到高兴，另一方面也对自己能否做好团长的位子而感到担忧。上任伊始，张同曾努力想把剧团的名气打出来。众所周知，在市场经济下，一个剧团想要获得生存最根本的就是要有好的票房收入，说白了就是要有好剧本，好演员，好服务，能够吸引观众，同时也要协调好各方面的关系。

张同在选择剧本和演员方面有自己的独到之处，但却屡屡处理不好与工商税务以及社会各界相关方面的关系。而与此同时，由于剧院的戏好，各方面的服务工作也做得不错，引起了社会的注意、媒体的报道，演员肖力就成为了名角，这么一来，聚光灯就集中到了这位名角身上。这时，张同就有点按捺不住了，心想，这个演员不就是我的一个员工吗？他之所以

有今天，还不是我当初安排他当主角，把他捧起来的，看他现在的样子和名气，比我还风光。

于是，心理不平衡的张同就安排自己重新回到演员的职位，当起了主角。可是这么一来问题就出来了，谁来管剧团呢？果然没过多久，剧团的服务开始下降，也没人去做市场，剧团里的秩序也变得一团糟，剧团成员怨声载道，跳槽的跳槽，下海的下海，剧团逐渐衰败了。



张同就是一个摆脱不了内行思维而导致领导失败的老板。

一个剧团的老板，他应该做好如下几件事情：一是要建一个剧院；二是要搭一个舞台；三是要选一些好的剧本；四是要选合适的演员；五是把戏组织好，保证演好，能够吸引观众；六是把市场做好，把票卖出去；七是做好服务工作，协调好各方面的关系，管理好剧团的秩序。当然，也免不了和工商税务三教九流打交道。

我们暂且不管老板是否有演好角色的天分和能力，哪怕他就是比那名角演得更好。问题是老板当演员之后，必然导致他没有时间和精力来管理剧团，剧团的日常运行就很难顺利进行，前述的七个工作如果不能做好，剧团必定走向衰败；剧团办不下去，老板的名角梦显然不可持续；同时，剧团做得不好，而且聚光灯都照在老板身上，员工的角色免不了老板都可以替代，员工的积极性从哪里来？

所以，剧团从老板准备当名角时，就埋下了衰败的祸根。况且，善于当老板的不一定善于演戏，而演戏演得好的

第一章

『内行』老板的谢幕与『外行』老板的登场



不一定要善于当老板，如果两者都能做好，都自己亲力亲为，免不了有两个结果：一是这个人会被累死，不能持久；二是他一手包办，大家靠他养着，就很难有能干的下属。

