

老板总是最后知道 坏消息



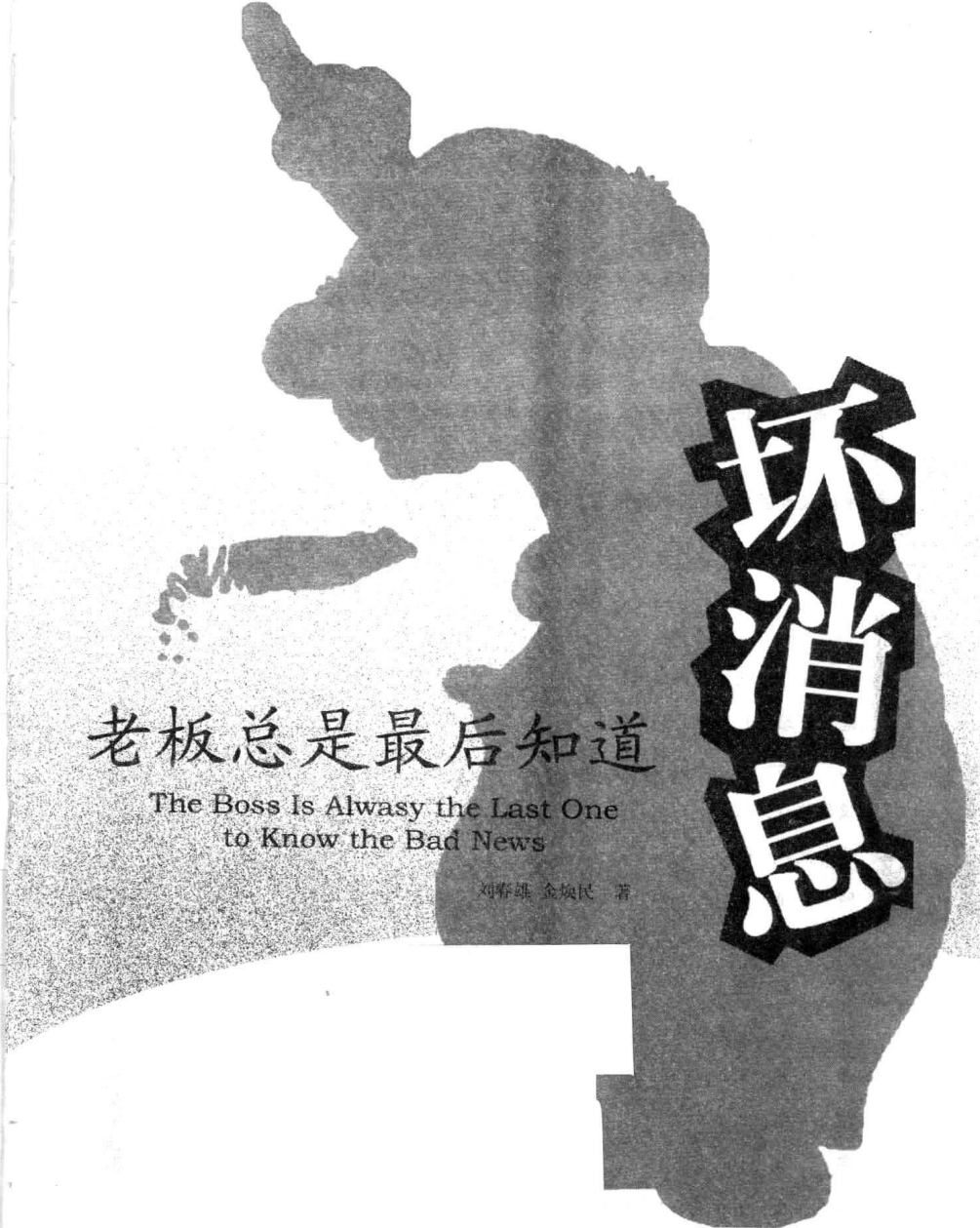
一本网上点击率最高的作品
一部解剖人性的警世书
一箱举重若轻的管理工具



The Boss

Is Always the Last One to Know the Bad News

刘春雄 金焕民 著



老板总是最后知道

The Boss Is Always the Last One
to Know the Bad News

刘春雄 金焕民 著

坏消息



南方日报出版社
NAN FANG DAILY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

老板总是最后知道坏消息 / 刘春雄 金焕民著. —广州: 南方日报出版社, 2005

ISBN 7-80652-444-4

I. 老... II. ①刘...②金... III. 企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第062407号

出版发行: 南方日报出版社

地 址: 广州市广州大道中289号

电 话: (020) 87373998-8502

投稿热线: (020) 87373998-8503

读者热线: (020) 87373998-8502

网 址: <http://www.nanfangdaily.com.cn/press>

<http://www.southcn.com/ebook>

经 销: 全国新华书店

印 刷: 广东新华印刷厂

开 本: 850mm×1168mm 1/32

印 张: 8.5

字 数: 100千字

版 次: 2005年12月第1版第1次印刷

定 价: 18.00元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

目 录

老板之误

1. 老板总是最后知道坏消息 / 003

对于身居高位的老板们来说，坏消息必须“过五关，斩六将”才能传到其耳朵里。但对于那些好大喜功的老板来说，坏消息可能永远也传不到他们耳朵里。部下们平时可能有诸多矛盾，但在向老板掩盖问题时，可能达成惊人的一致。

2. 老板为何总拿执行力当替罪羊 / 007

按中国老板们的理解，所谓执行力就是老板有一个想法，然后由部下去实现。有时连想法都没有，只有一个目标，就要求部下赶快将它变成现实。这是对部下何等高的要求！如果部下真有这么高的能力，早就应该升迁或跳槽了。所以这样的要求不是对部下的，而是对创业老板的要求。

3. 老板离终端多远，离成功就多远 / 012

在商品供大于求的今天，老板不亲自跑市场，想成

功，很难了！

4. 老板，别把“学习型企业”

变成“学习过度企业” / 019

优秀企业通常有完善的运作模式，基层人员的工作就是落实具体工作。老板没有思路的那些企业，才会总是强调业务员要有思路，才希望通过培训让业务员“八仙过海，各显神通”。

员工最大的进步来自老板的言传身教，这样的学习润物细无声。

5. 为什么总部的效率总是最低 / 023

在中国企业，在总部职能部门工作可能是一份虽然收入不高却很体面的工作。总部职能部门人员相对于一线人员有天生的优越感。这种优越感不仅滋生官僚主义，也同时滋生“兵僚主义”。兵僚主义者虽然没有权力，却能够把准流程。有些兵僚主义者更是大言不惭地说：“我虽然成不了事，但要坏你的事却易如反掌。”

6. 老板为什么容易管理错位 / 028

老总干了自己不该干的事，老总干了下属该干的事，老总干了无效的事，这种现象称为管理错位。管理错位浪费了老总们最宝贵的资源——时间和精力，而大多数老总却浑然不知，自我感觉还好着呢！

7. 老板的“左膀右臂”为什么是最可怕的人 / 033

企业经常有所谓老板的“左膀右臂”、“少不了的人”、“离开他就不行的人”、“不可替代的人”。听到这样的评价，千万不要洋洋自得。“少不了的人”可能正是对组织最有害的人，是应该立即予以调离的人。凡是有这种人的组织，必是岌岌可危的组织。

8. 老板与首任职业经理人的 矛盾为什么不可调和 / 035

很多职业经理人反映，从做人的角度讲，创业老板一般都通情达理；从做事的角度看，创业老板经常“不讲理”。对创业老板而言，自己多少年就是按照这套“不讲理”的做法发展起来的，下属也熟悉了这套不讲理的方法。

很多创业老板反映，职业经理人做事通常是专业的，但敬业程度不够。对老板而言，企业就是自己的全部，是自己的事业，做梦也在做企业的梦，无所谓公与私；对职业经理人而言，经理可能只是谋生的职业，此处不留爷自有留爷处，公与私比较分明。双方就此产生的矛盾也是结构性矛盾，极难避免。

9. 老板为什么总是把不住关 / 040

在企业里，被琢磨得最透的就是老板。老板有什么爱好，老板什么时候情绪最好，老板最听谁的话，老板对什么事最了解……老板早已成了企业里的“玻璃人”。因此，老板要想不犯错误，不受部下的欺骗，最好的办

法就是不做具体的事，不把具体的关。让部下去对付部下，而不是让大家来对付老板。

10. 老板为什么总是身不由己 / 044

老板掌握着企业的最高权限，看似风光无限，实则身不由己，大多数时间都是别人的时间，大多数时候都受人支配。因此，管理大师彼得·德鲁克说：“老板是组织的俘虏。”

所以，老板一定要有属于自己的完整的时间。办公室的时间一定不属于自己，因此一定不要整天待在办公室里。对那些不产生效益又不得不做的“法定工作”，比如签字，完全可以集中在半天或一天忙完。所有的应酬，并非不得不做，除了与客户的沟通例外。

11. 老板当家，为什么却做不了主 / 049

老板之所以当家却做不了主，都是信息垄断惹的祸。不管信息垄断是有意还是无意，它们对企业的危害都是一样的。信息垄断的形式表现得很隐蔽，对企业的影响却很大。

12. “速成”的老板为什么总是“速死” / 054

企业每年超过 50% 的增长，意味着自身的造血功能已经不能满足需要，必须从外部输入流动资金。如果没有资本金的增加，企业就只有通过短期负债输血。鉴于短期负债的不稳定性，因此，高速增长的企业总是在到处“找钱”，一旦资金链断裂，企业可能在一夜之间堕

入“生死两重天”，“旭日升”的衰败就是前车之鉴。

13. 为什么大多数老板都是“被迫成功” / 062

我曾经在批发市场从事过批发业务，我发现绝大多数生意人都不是本地人，以外地人居多。难道是外地人愿意做生意、会做生意吗？不是。因为外地人没有根基，不容易找到“体面”的工作，被迫去做生意。

这使我想起“商人”这个词的由来。周朝灭殷商后，商朝子民被发配到洛阳，因为没有土地耕种，被迫做生意。因此，生意人就被称作“商人”。看来，从商人的起源开始，就是被迫的。

14. “英雄老板”为什么成就不了“英雄企业” / 066

真正杰出的管理者是不以成败论英雄的，他们绝不会把企业推向波涛，然后力挽狂澜。他们也绝不会把企业推向悬崖边上，然后上演一出英雄壮举。他们不仅推动着企业前进，而且规避着波涛，规避着障碍，化解着困难，局外人看不出他们运作的痕迹。他们没有英雄般的壮举，没有戏剧性的故事，他们的传记索然无味，毫不引人入胜。这样的管理者才是真正杰出、真正优秀的管理者。

15. 老板为什么需要“把信送给加西亚的人” / 072

罗文这样的人多么好管理啊！他几乎能洞察老板的一切需要，他建立了宗教般的自律，他能够自我激励，他能够弥补老板的过失。总而言之，因为有了罗文，老

板们就不会显得无能。但职员并不都是罗文，“把信送给加西亚”是个案，不具备管理学的普遍意义。推而广之，凡是树立道德标杆的管理都没有典型意义，真正有效的管理一定是针对普通人设计的，而不是针对罗文那样的人设计的。

16. 老板为什么总是在“保卫昨天” / 076

杜邦公司是美国很优秀的企业，它有一个很好的惯例：某一产品在未走下坡路之前就毅然放弃，绝不将有限的资金和人力用来“保卫昨天”。但是大多数企业却做不到这一点，他们会说：我们是靠这个产品起家的，我们有责任保卫这个产品。

老板之惑

1. 老板要学会做“口力劳动者” / 085

老板是企业最大的推销员！首先，老板应该向部下和员工推销企业的理想和未来。员工到企业工作要取得两种报酬：一种是以工资、奖金形式支付的现金收入；另一种是以股票期权、升职的机会、未来的成长支付的预期收入。如果员工看不到企业的未来，就会特别关注现金收入，工资奖金稍低就跳槽。

其次，老板要推销自己的管理思想、管理理念和管理方法……

2. 老板要“像外行那样思考， 像内行那样做事” / 089

我们在研究企业成功的经验与挫败时经常发现：有些企业成功的经验竟然就是以后失败的教训。初进行业时的“外行心态”通常是促使其成功的因素，正是外行心态下的创新，塑造了企业的竞争力。但当成为内行后，反而会把新的创新之举当作外行而予以排斥。

3. “没有任何借口”， 或许正是无能老板的借口 / 092

“没有任何借口”这句话隐含着—个至关重要的前提：组织的有效支持和上级的有效领导。离开这个前提，单纯要求下级“没有任何借口”，只是无能领导逃避责任的借口。

在一个高度组织化的团队中，个体的业绩首先取决于组织，其次才由个体决定；在一个组织化程度不高的队伍中，个体的业绩通常只由个体的态度和能力决定。

4. 老板要让业务员“被迫成功” / 095

优秀企业遵循这样的逻辑：因为公司优秀，能够让平凡人取得不平凡的业绩，平凡人的成功又使得公司更加成功。

仅仅靠少数精英业务员取得暂时成功的企业遵循这样的原理：个别销售状元就可以决定企业的命运，个别精英的杰出表现掩盖了企业的缺陷，一旦精英离开，企业就有可能瞬间崩溃。

优秀企业并非高手满营，人才济济。优秀企业的特征是能够化腐朽为神奇，让平凡者“被迫成功”。

5. 老板要让平凡的人做出不平凡的业绩 / 101

优秀企业业务员的业绩为什么那么好？因为优秀企业人才济济。这是很多人不假思索的答案。

果真如此吗？某食品企业从优秀同行那里挖了一批又一批优秀业务员，结果大多数都因业绩不佳而离开，难道是业务员的素质下降了吗？不是。很多从优秀企业挖过人才的老总，都有这样的感叹：优秀企业的人员素质也不过如此！某医药企业的老总更是百思不得其解：他某次从一家知名企业挖走一大批业绩最好的业务员，差点把别人挖空，结果自己也没做起来。原来这些老板陷入一个大误区……

6. 老板，谁是营销英雄 / 111

有序时代，只有组织脱颖而出，个人很难一枝独秀。

我们把目光转向宝洁、可口可乐这些被称为“标杆”的跨国企业时，发现它们是既没有平庸之辈也永远不会产生营销英雄的企业。在这些企业，每个营销人的角色、职能和工作流程是清晰的、模式化的，个人的入职就是“入模”。“入模”等于界定了营销人的施展空间，也在某种程度上剥夺了营销人的创新空间。但只要“入模”，你虽然注定成不了营销英雄，但也决不会差到哪里去。

7. 老板，提成制早已过时了 / 115

提成制首次遭遇障碍，是在终端销售成为主流之后。由于超级终端的销售由谈判员、终端管理员、理货员、导购员共同完成，如何界定每个人对销量的贡献？如何给每个人提成？此时，企业只能对做终端的团队进行销量考核，已经无法对个人进行销量考核，提成制的基础已不存在。

8. 老板，利润与市场份额真的不可得兼？ / 119

不管是老板，还是业务员、经销商，经常有这样不切实际的需求：一个产品同时达成多种目标，既占领市场，又形成利润，还要彰显品牌。实际上，这些相互矛盾的目标不可能通过少数几个品种达到，更不可能通过单一产品达到……

9. 老板要像胡雪岩一样读书 / 122

胡雪岩关于读书的一句话流传甚广。他说：“读万卷书，不如行万里路；行万里路，不如阅人无数。”就为这句话，胡雪岩可能没少挨读书人的骂。因为普通人对这句话的解读就是“读书无用”。

其实，我们太冤枉胡雪岩了，历史上还没有人像胡雪岩一样把“读书”二字解释得这么透彻的。其实他提出了学习的3种方式，分别是：读书——读万卷书；读人——阅人无数；读事——行万里路……

10. 老板如何改造家族企业 / 126

并非所有的创业企业都要脱胎换骨，中小规模的企业特别适合家族企业。实行现代企业制度需要昂贵的制度成本，比如监督成本、人员流失成本，中小企业可能难以承担这种成本。同时，职业经理人流动率很高，如果职业经理人的个人积累不能转换为企业积累，职业经理人的流动就意味着企业资源的流失。脱胎换骨的过程不仅痛苦，而且可能引起震荡而导致失败。因此，主张家族企业首先要改造成……

11. 老板的“小事大做”与“大事小做” / 132

世界杰出企业有一个重要特点：进化式进步。就像人类进化一样，每天进步一点点，每天的进步好像都看不见。正是这样的进化式进步，使企业一步一步踏上杰出企业的阶梯。

12. 老板应该“下不为例”还是“以此为例” / 135

第一个违规者众目睽睽下被如何对待很重要，对第一个违规者的处理必然产生示范效应。“下不为例”就是一种示范，它告诉人们：制度是有弹性的，不必太认真，至少第一次违规不必担惊受怕。“以此为例”也是一种示范，它告诉人们：别侥幸，认真执行制度吧！否则，下一个该轮到你了。

13. 请示汇报折射老板的问题 / 138

当一个老板经常接待下级的请示汇报时，就应该对

请示汇报进行一次全面的反省和评价，要问自己一个问题：“下属为什么经常来请示汇报？”下级经常请示汇报，原因可能在下级，也可能在老板本人。无论原因在哪一方，都表明管理中存在众多问题与缺陷。

表现在下级的问题，有3种可能……也可能是因为老板本身的缺陷，导致下属不得不请示汇报。这里也大致有3方面原因……

14. 老板的最后身份应该是企业监护人 / 141

企业家做到一定时候，要会为自己找退路，一定要在自己清醒的时候把权力棒交出去。

要使权力棒交出去后，接班人能够顺利接班，还需要时刻关注企业。在企业正常运作时“不作为”，在企业方向错误时“适当干预”——凭威望而不是凭权力干预。

15. 老板不要害怕群众意见 / 143

如果要听取群众意见的话，我们一定要有选择地听取意见，应听取那些干得最好的员工的群众意见。他们的意见最有价值。

对于干得最差的员工的群众意见，当然也要听，可能他们反对的正是我们赞成的，或者相反。

16. 老板，用人不疑乎？疑人不用乎？ / 145

人总是在变化的，即使曾经很有能力的人，也可能由于在快速变化的社会失去学习能力而导致工作能力下

降，即使曾经诚实守信的人，也可能因失去监督和制约而变质。

尽管很多人有能力缺陷和信用缺陷，但只要组织管理得当，有适当的监督、制约和信息反馈机制，通过组织的纠错能力，就能使常人甚至有缺陷的人照样发挥有效作用。

17. 老板，把“哥伦布鸡蛋”找回来 / 148

由于我们的教育是把学生训练得越来越封闭的教育，所以，学历越高者，所受到封闭思维的训练量就越大。除非我们天生有开放的心智，否则，我们可能受制于我们所受的教育。倒是那些没有受过较多正规教育的人，只要他们拥有了获取知识的途径，他们思维方式的优势马上就发挥出来了。我们千万不要对那些低学历的成功者愤愤不平，以为他们的成功是社会对自己的不公，进而怨恨这个社会。其实，他们可能拥有高学历者所不具备的优势，只不过他们的优势没有引起我们的关注罢了。低学历成功者经常有让我们不知所措的“野路子”、“野点子”，而这些野东西正是开放型思维方式的结果。

18. 老板，从“分粥制度”中学管理 / 152

美妙的制度设计，天合而成。这种体制总是存在的，如果我们还没找到，是因为我们的智慧不够。这个体制的最基本特点是：个人不能直接受益于所掌握的权力。

19. 老板，小心“不可能职务” / 155

长期以来，很多老板一直存在着一种误解，以为把职务设计得越复杂，对任职者的要求越高，就越显示企业的管理水平高。有的职务设计得只有“上帝”才能胜任，而天下哪有什么“上帝”？结果，任职者要么因为能力不足而不能胜任，要么因为素质高者不愿屈就而苦苦寻觅。

20. 老板，要重用“能分清问题性质的人” / 158

许多老板用人总是偏爱“能够解决问题的人”，这固然不错。但聪明的老板用人应该偏爱“能分清问题性质的人”。因为只有分得清的人，才能够“消灭问题”，而“消灭问题”的人比“解决问题”的人更有用。你知道这个道理能为企业减少多少损失吗？

21. 老板，别拿职务奖励功臣 / 161

世界上最有效的管理法则只有两个字，一个是奖，一个是罚。我们要提醒管理者的是：职务不能奖励，权力不能奖励。对有功者最有效的奖励是能够导致忠诚的“酬庸”。

22. 老板，制度是把双刃剑 / 165

制度经常成为被诟病的对象，有时并不是制度本身的错，而是制度的实施者没有注意到制度的有效性，从而出现滥用制度的现象，并导致人们对制度的效用产生怀疑。

当然，大凡制度总是有缺陷的，但没有制度是最大的缺陷。

23. 老板要学会自我暗示 / 172

老总们每天上班前应默默问自己3个问题：我是谁？我应该干什么？我不应该干什么？

这便是在做自我暗示。因为很多老总只要一上班，就被别人指挥得团团转，一会儿接电话，一会儿被请示，一会儿看报告，完全忘记了自己的角色。一天下来，干的净是自己不该干的事。进行自我暗示就能够部分解决问题。

24. 老板如何面对奖金难题 / 174

当奖金分配不均时，我们先不要考虑谁的贡献最大，而应先考虑处罚问题：如果做砸了、亏损了，谁应该受到处罚。

很多人都会说与自己无关。比如食堂炊事员就与亏损无关，很多后勤人员也与亏损无关，很多辅助人员也与亏损无关。

基于奖惩对等的原则——胜利的奖励应该与失败后的惩罚对等——如果失败后不应该受到处罚，成功后也不应该受到奖励。

25. 老板要经常检视自己的心智模式 / 177

相当多的市场调研是错误的，因为调研者作了选择性观察。调研者总免不了有对市场的想法，并按照想法