



深受企业家推崇,帮企业实现业绩倍增的课程

SUPER LEADER

超级掌门人

——解放老板 成就员工——

王一名◎著



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

领导者必备
百分百落地

SUPER LEADER 超级掌门人

——解放老板 成就员工——

王一名◎著



ARTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目 (CIP) 数据

超级掌门人 / 王一名著. -- 北京: 北京时代华文书局, 2014.7

ISBN 978-7-80769-698-8

I. ①超… II. ①王… 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 (2014) 第 126683 号

超级掌门人

著 者 | 王一名

出 版 人 | 田海明 朱智润

策划监制 | 林少波

责任编辑 | 张彦翔

装帧设计 | 壹品堂 王艾迪

责任印制 | 瞿 敬

出版发行 | 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjsdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼

邮编: 100011 电话: 010-64267120 64267397

印 刷 | 三河市南阳印刷有限公司 0316-3654999

(如发现印装质量问题, 请与印刷厂联系调换)

开 本 | 710×1000mm 1/16

印 张 | 17

字 数 | 244 千字

版 次 | 2014 年 8 月第 1 版 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号 | ISBN 978-7-80769-698-8

定 价 | 38.00 元

版权所有, 侵权必究

解放老板，成就员工

作为一名企业管理专家，我一直在思考一个问题：我们为什么而工作？

最后得出简单的八个字：解放老板，成就员工。

先说解放老板。

我们更多地服务于中国的民营企业。我自己本身，也曾是中国几千万创业者中的一员，深深地懂得创业的艰辛。

对于大部分人说，没有政策的眷顾，没有独特的资源，没有深厚的背景。这些所谓的企业家，民营公司的老板们，就是靠着当初那种无知者无畏的精神，靠着深一脚浅一脚的摸索，愣是在危机四伏的商海中杀出一条血路来，有了今天或大或小的成就。支撑他们的信念，可能就是家里嗷嗷待哺的孩子，可能就是日渐苍老的双亲，可能就是为了让自己多挣一些钱，使幼有所养，老有所依。

就是在这一点点朴素的动力之下，他们开创了属于自己的天空。

每年接触成百上千的企业家。在与他们接触的过程中，我发现，他们之中的大部分未必聪明，甚至有些木讷。但为何会有今天的成就？有一句话讲得非常好：凡是创业成功的人，大多是疯子！他们每天工作12到16个小时，就像史玉柱那样——当他经过5个月集中营似的闭门研发，开发成第二代汉卡回到家里时，发现那个临时住所已经空无一人，妻子已经离他而去了。

有多少企业家有着类似的经历？别人只看到你飞得有多高，但又有多少人知道你飞得有多累？

而这劳累的飞翔，似乎也成了众多企业家的命运。白手起家，创业维艰。为了省一点钱，为了让企业活下去，企业家们要一个人做所有的事情，研发、销售、财务、行政、送货员……他们几乎付出了所有的时间，没有白天，没有黑夜，没有礼拜天，没有节假日。他们把自己完全地交给了“主”——他们心中的事业，所以，“主”才成全了他们。

而遗憾的，是企业家们没有学会解放自己。当今天很多企业已经不再是七八个人、三五条枪的时候，当他们中的很多人麾下已经有了千军万马时，进入惯性轨道的企业家们，却依然陷身于之前早已做惯了的那些琐碎之中，难以自拔。依然每天让自己忙于救火，忙于冲锋陷阵。却忘了，把自己解放出来，去做最重要的工作。

这很重要。

一个人位置不同，高度不同，做的事情自然应该有所不同。而老板只有把自己解放出来，才能够给员工提供更多成长的机会。

再说成就员工。

创业之初，老板们考虑的更多是自己，是家人。因为那时候，依附于自己的，只有家人。

而今天，在那个原始动力的激发之下，我们越做越大，本以为已经实现了当初的梦想，却不料一回头，发现有了更多的人依附于你——那是成百上千的员工。

他们和你当初一样，背后有一个个的家庭，有嗷嗷待哺的孩子，一样有白发苍苍的双亲。这时候，老板们发现，不管你愿意还是不愿意，你想还是不想，你已经停不下来。

老板创办一家企业，是成就自己，还是成就员工？我们无数次向企业家们提出这个问题。稻盛和夫说得好：“虽然起初我是为了实现一个技术人员的梦想而创办了公司，但是一旦公司成立之后，员工们是将自己的一生都托付给了公司。所以公司有更重要的目的，那就是保障员工及其家

庭的生活，并为其谋幸福，而我必须带头为员工谋幸福，这就是我的使命。”正是在这种使命的驱动之下，年近八十的稻盛和夫，临危受命，不拿一分钱的工资，去拯救濒临破产的日航。因为，那里有5万名员工，5万个家庭。

所以，成就员工，必然是一名有责任心的企业家的使命，也是我们的使命。

做总裁班培训的时候，有讲定位理论的朋友对我讲，最好专注做总裁班，放弃讲一般员工的课程，既轻松，收入又高，而且更能凸显高端讲师的形象。

为这个问题，我挣扎过，但最终却难以放弃。虽然做好总裁班，一样可以通过帮助总裁而帮到更多的员工，但与最广大的一线员工实实在在的接触，感觉完全不同。

亦有朋友问我，作为一名讲师，你掌握了话语权。那你是为老板说话，还是为员工说话？是不是谁出钱就偏向谁？

我笑了，反问道：偏向有用吗？公司长期的发展，一定是建立在双赢的基础上。我们的工作，终极的目标并不是建立什么系统和流程，创建什么品牌或定位，而是帮助老板、中层、员工。每一个人都能做好自己——既不虚度光阴，也不积劳成疾；每一个人都能不断提升自己、享受成长和成功的乐趣，实现生命的价值。真正建设一个幸福的企业。

这，不是最好的结局吗？

无为而治，企业管理的正道

一、企业家为什么这么累？

2011年10月5日，一则来自美国的消息震惊世界：苹果教主乔布斯因病逝世，享年56岁。

这个“活着就为改变世界”的男人，如流星般划过长空，企业界从此黯然失色。

无论是苹果的粉丝，还是竞争对手，无论是平头百姓，还是国家政要，对此无不扼腕叹息。乔布斯的一生，传奇中带着悲凉。就像作家创作小说的笔法一样——把最美丽的东西撕碎给你看。

而在中国，企业家英年早逝的问题也越来越引起关注。

30年改革开放，使商人、企业家成为最受羡慕的群体之一。他们拥有着社会上最多的财富，吸引了最多的关注。但与此同时，一个巨大的阴影也笼罩在这个群体的上空。

2001年7月，青岛啤酒总经理彭作义在游泳时心脏病发作，不幸逝世，终年56岁。

2004年3月，北京大中电器有限公司总经理胡凯因心脏病突发，抢救无效逝世，终年52岁。

2004年4月，爱立信中国总裁杨迈，在连日超负荷的工作之后，于健身时猝死，终年54岁。

2004年11月，改革开放的风云人物、均瑶集团董事长王均瑶因积劳成疾逝世，年仅38岁。

2005年9月，网易代理首席执行官孙德棣猝死，年仅38岁。

2008年7月，北京同仁堂股份有限公司董事长张生瑜突发心脏病去世，年仅39岁。

……

出师未捷身先死，长使英雄泪满襟。

这一长串的名单让我们唏嘘不已——正是大好时光，正是巅峰岁月。他们是社会的精英，是家庭的支柱，却无奈悲剧发生，给社会带来遗憾，给家人带来痛苦。

“很多人只看到你飞得有多高，但没有人知道你飞得有多累”。这句话，对企业家群体来讲，仿佛是量身定做。

根据《中国企业家》杂志针对中国企业家阶层“工作、健康及快乐调查”的结果显示：有高达90.6%的企业家处于不同程度的“过劳”状态。企业家平均每周工作6天，每天工作时间将近11个小时，而睡眠时间仅为6.5个小时。

一位做教辅图书的企业家曾经这样和我分享：在生意小的时候，经常还可以回家吃饭，有时间陪陪老婆，陪陪父母。那时候，钱不多，但感觉很幸福。现在，生意大了，每天早出晚归，想陪家人吃顿饭，却好像总也抽不出时间。其实，外面的饭菜再高档，价格再贵，哪比上在家舒舒服服的喝一碗小米粥、吃口咸菜？！

这样的话让人心里发酸。这是任何一个正常人都拥有的日子，但对企业家来讲，却成为一种奢望。

如果连自己都没了，还谈什么持续盈利？

为什么会出现这种情况？

新华网的一篇文章似乎给出了一个答案：《引入职业经理人——从企业家过劳死看中国民营企业“转型升级”》。

当然，让企业家变轻松，不是简单引入职业经理人就可以解决的。关键是作为企业家，一定要知道职业经理人在企业中应发挥怎样的作用。

遗憾的是，走在大街上，总裁、经理满天飞，但经理到底该干哪些事

情，很多人却未必清晰。这也正是企业家之所以累的根本。

改革开放三十多年，民营经济从无到有地发展起来，大多数企业家靠的是白手起家、以身作则、艰苦创业。生意起步的时候，一个人就是全部：既是业务员，又是技术员；既是行政，也是财务；既是董事长，也是送货工。

企业小的时候，这是不得已而为之。但企业大了，团队人数多了，还坚持这个习惯，问题也就大了。事必躬亲的结果，是下属得不到成长，自己得不到解放，企业得不到发展。

学会授权，分清责任，让权力下移，是所有企业家无法逾越的一道门槛。

二、什么叫“无为而治”？

现在社会上针对企业家的培训多如牛毛，很多企业家也变成了听课专业户，动辄拿出几十万元的费用去学习。然而，学习很重要，为什么学习、怎么学习更重要。

盲目学习的背后，实际上是有一个心理在作怪——希望某个大师一句话就可以让自己一朝顿悟，打通任督二脉，从此独步武林。潜意识里是想着怎么找到一个法门一夜暴富。倘有这种想法，一定是武侠小说看多了。以这种思维每天寻找投机的机会，企业也就处在了危险的边缘。就像山姆·沃尔顿所说的那样：许多人认为沃尔玛是一夜暴富，但我们自己知道，为实现这一目标我们已经奋斗了20年！

这个事实可能会让很多企业家很郁闷：我们咋就那么命苦？难道真就没有一种办法让自己解脱吗？我们本来是怀着让自己过得更幸福，让人生更有价值的目的来做一家企业，难道就真的没有一条道路能够让企业家们在企业成功的同时，也获得人生的成功吗？难道每一个企业家的成功都要像乔布斯那样付出生命的代价吗？

当然不是。

2010年，万科的营业额超过1000亿，成为世界上最大的住宅开发商，

但董事长王石干什么去了呢？去哈佛大学读书了！

在此之前，王石已有十年攀登雪山的经历，在完成7+2（攀登全世界七大洲最高峰，南极、北极）壮举的同时，万科的业绩也突飞猛进。这带给我们一个思考：为什么王石又是登山，又是航海，又是飞伞，看似不务正业，但万科的业绩却越来越好呢？

王石自己给出了答案：“现代企业一定是制度化的，一定是职业经理化的，包括你的休息也都应该是制度化。如果你连休假都没有时间，说明你在管理上有问题。”

王石说，自己在万科主要做了三件事：第一是为万科选择了一个行业，第二是建立了一个职业经理人的团队，第三是建立了一套制度体系。

企业家要想实现企业的“无人驾驶”，一定要从这三个方面下功夫。

其实，这个理念并非王石的创举。

《道德经》洋洋洒洒五千余字，其核心思想就是——“无为而治”。

但什么是“无为而治”？我在课堂上曾经无数次问过学员这个问题。大家的回答几乎如出一辙：什么都不用管，顺其自然，就能达到理想的治理状态……

这真是老子的悲哀。两千五百年的时空跨越，让真实的老子面目迷离。倘若真的这样就能实现天下的大治，那老子又何以能够伟大如斯？

不管是否有心，从古至今达到这种“无为”境界的人何止亿万？上至一国之主，小到平头百姓，多少人庸庸碌碌终其一生，没有任何的作为，但又实现了怎样的治理？百姓还罢，如果这样“无为”的是一个团队的领导，是一个国家的领袖，那将给团队，给治下的人民带来怎样的灾难？实际上，历代君主，真正有作为的少，而无为的多。喜欢喝酒的，喜欢女性的多的是，却唯独不喜欢处理朝政。这些人，哪一个把国家治理好了？

老子思想的核心，是人法地，地法天，天法道，道法自然。而自然是如何运作的呢？是靠规律，靠规则。春生夏长，秋收冬藏，昼夜交替，四季轮回，这是自然的法则。在这种法则下，万物才能有条不紊地生长。

所以，“无为”存在的前提，是规则的建立。有了神圣的法律和秩

序，并且把这些法律和秩序贯彻落实下去，成为人自觉的行为，团队领袖才可以进入“无为”的境界，去攀登珠峰，去念大学。

很多管理者不懂无为的道理，常常陷入两个极端。

一种是像上面讲的一样，事必躬亲，不懂授权。

这些企业家看起来忙得不可开交，时间宝贵。可惜无论自己多能干，终究也没有三头六臂；无论多么善于时间管理，一天也没有25个小时。最后的结果是把自己活活累死，企业还是一团糟。

另一种是放手不管，把放权变成弃权，变成放任。

不是说“用人不疑，疑人不用”吗？既然把人招来了，就随你们去做。我自己只做大事，只去拉拉关系，打打麻将。殊不知，企业的管理是一个从人治到法制的过程。刚开始，没什么规矩，靠的是一腔热情，是老板的权威和魅力。但人多了，仅靠热情不够了，魅力和权威覆盖不住了，就要建立规则。如果规则还没建立，管事的人也不在了，天下大乱也就为时不远。

以交通指挥系统为例。

如果仅仅靠警察来指挥，会是什么结果？警察效率再高、再敬业，总不能一天工作24小时，不过指挥一个路口而已。时间长了，过劳死是必然的。这就是人治。

然而，伟大“警察”的做法是建立一套规则，建立一套交通指挥系统。红灯停，绿灯行，行人车辆靠右行驶，并且用电子眼做监控。规则建立了，检查贯彻落实了，警察即便不在路口，即便在家睡大觉，交通也不会乱。

企业管理也是一样的道理。管理者的首要责任不是自己去指挥交通，亲力亲为，而是建立路上行驶的规则和机制。规则和机制有了，深入人心成为管理的自觉了，管理者才可以“无为而治”。这时无论你去爬山，还是航海，企业都可以照常运转，业绩都可以节节攀升。

对此，华为公司甚至把它上升到企业基本法的高度。从1996年开始筹备，到1998年最终定稿，集合公司内外力量，先后进行了10次删改，用了

3年时间完成《华为基本法》，也因此奠定了华为从必然王国走向自由王国，从优秀到卓越的基础。就像《华为基本法》中所说的：我们要逐步摆脱对技术的依赖，对人才的依赖，对资金的依赖，使企业从必然王国走向自由王国，建立起比较合理的管理机制。

吉姆·柯林斯在《基业长青》中也讲道，对于企业家来讲，“公司才是终极的创造”，“企业家必须转变看法，从把公司视为产品的桥梁转为把产品看成是公司的桥梁”。

当我们把眼光放长到一百年，从百年老店的角度来考虑问题的时候，一切都会变得清晰：一家百年公司历经岁月流逝、人员更迭、产品换代，但公司之所以还存在，不是因为人员、技术、产品乃至资金，而是一家公司的灵魂：它的价值观，它的使命，以及它的组织运作的方式。

当然，在规则还没有建立，秩序还没有形成之前，作为企业的推动者，企业家万万不可偷懒。要知道，无论多么完备的法制，也需要人来推动。倘若法治还没形成，人治也消失了，那会是什么结果？很显然，大家一起等死吧。

序1：解放老板，成就员工 / 001

序2：无为而治，企业管理的正道 / 004

第一章 目标管理：设定目标，一切随之而来

- 一、走，到美国去上市 / 002
- 二、我是传奇 / 005
- 三、梦想，企业家最重要的能力 / 013
- 四、愿景：告诉员工，你是谁 / 025
- 五、使命，给你的团队一个奋斗的理由 / 031
- 六、目标，实现梦想的阶梯 / 040
- 七、如何让目标深入人心 / 047

第二章 团队管理：人，是实现目标第一位的因素

- 一、选人的五大黄金法则：
 - 找对人，事情就成功了一半 / 060
- 二、用人的四大白银定律：
 - 管理，就是用人做事并拿到成果 / 074
- 三、育人：让团队跟上公司发展的脚步 / 092

第三章 机制管理：机制的创新，是最伟大的创新

- 一、有什么样的机制，就有什么样的人 / 110

二、机制设置的原则：

没有主人的地位，就不会有主人的思想 / 113

三、股权激励 / 119

第四章 制度管理：好制度让坏人变好，坏制度让好人变坏

一、机制的本质是引导性，制度的本质是强制性 / 138

二、管理能靠自觉吗？ / 142

三、建制度，除四害 / 146

四、制度的落地靠检查 / 157

第五章 文化管理：左手宪法，右手圣经

一、中国企业应学习美国式管理 / 168

二、业绩定律：两所房子，有何不同 / 171

三、企业文化：管理者的终极密码 / 174

四、民营企业应建立什么样的文化 / 177

五、企业文化如何落地 / 203

第六章 改善与创新

一、每天进步一点点 / 216

二、对手是最好的老师 / 221

三、客户价值是改善的方向 / 232

四、员工是改善的主体 / 242

五、制度是持续改善的保障 / 249

目标管理： 设定目标，一切随之而来

执一不失，能君万物。

在海尔集团的一次战略年会上，张瑞敏引用《管子》中的这句话来强调目标的作用。“一”是指目标。一个人，一家企业坚持自己的目标不放弃，那么天下万物、一切资源皆可为我所用。

对企业来说，这个“万物”包括人才、资金、技术、渠道、客户等企业生产经营活动当中的所有要素。这些资源原本就存在，但只有当一位企业家有坚定的目标意识的时候，强大的吸引力法则才会发挥效应，吸引这些资源往你的身边聚集。

一、走，到美国去上市

美国东部时间2013年12月11日9点30分，汽车之家在纽约证券交易所挂牌上市！市值约30亿美元。

在2013年，如果说有什么新闻让我百感杂陈的话，这一条无疑排在第一位。

李想是汽车之家的创始人，这个高中没有毕业就开始创业的大孩子，带领着一群不怕虎的初生牛犊，连续创办了泡泡网和汽车之家。

2005年的时候，我们曾经为泡泡网做过一次培训，见面的第一感觉，是这个团队如此年轻。70人的队伍，最小的好像还不到20岁，最大的29岁。那个时候，汽车之家刚刚上线两三个月的时间，几乎没有人知道。

我们也不知道。那个时候我们也刚刚开始创业，人数比泡泡网还少，正式员工只有两个人。后来听说李想做汽车之家这件事的时候，就很佩服李想的眼光，这么精准地抓住了汽车爆发式增长的潮流。

再后来，我买第一辆车的时候，大概用了半年多的时间泡汽车之家的论坛，关于汽车的基本知识，我就是在汽车之家得到的。

非常有意思的是，选车时上的网站，后来买的车，先后都是我们的客户，接受过我们的培训。这也是我把成为一名彼得·德鲁克那样的管理专家当做自己职业梦想的原因。它最大的魅力在于，你可以看到一群人如何去实现梦想，并且能一起分享那种喜悦。

在本书的第一章就跟大家分享梦想，其实冒着很大的风险。

因为这是一个被滥用了词汇。如果你不小心跟你的朋友说起这个词，他很有可能会摸着你的额头，瞪大了眼睛像看外星人一样地看着你：“你发烧了吧？”

是的，在这个时代，你怎么还可以有梦想？

我理解这种诧异。今天，在大多数人的生活中，房子、生存、工作，已经占据了大部分的空间，实在没有一个地方再留给梦想。

然而，以我近不惑之年的生命经历，以我近十年来与成千上万的企业家、高管、乃至普通员工的接触，我依然认为，梦想是成就一个人、一个企业、乃至一个国家第一位的因素。

1. 梦想的大小，决定了你成就的大小

太多人在这个世界上一事无成，在于太多人的梦想只是活着。

而一名领袖，哪怕在一无所有的时候，依然可以用梦想来凝聚一批人，团结在自己的周围，为之奋斗。

马云说，我们要“让天下没有难做的生意”。这让所有感觉生意难做的生意人成为阿里巴巴的客户。

马云说，有一天阿里巴巴成功了，你们不会仅有一套，而是有50套这样的房子。这让阿里巴巴的十八罗汉在每月仅拿500块钱工资的情况下，愿意加班加点地做一个看不到一分钱利润的网站。

你的梦想能容纳多少人的梦想，你就能带领多少人。

当一般老百姓的心中，只想着“三十亩地一头牛，老婆孩子热炕头”的时候，毛泽东对大家说“打土豪，分田地”，于是劳苦大众都跟着毛泽东闹革命。

在我们与企业家接触的过程中，经常会听到这样的抱怨：现在的员工为什么这么自私？从来不站在公司的角度考虑问题。

我通常都会反问一句话：那你有没有帮员工考虑问题呢？有没有想一想，员工什么时候可以买上房子？买上车子？在你的公司，员工会有一个怎样的未来？退休之后，员工是否可以有一份有保障的、有体面的生活？如果你不为员工考虑的话，员工凭什么为你考虑呢？

此时，老板们通常无语。

难道不是这样吗？员工也是人。无论他是一名保安、保洁、前台、工