

BOSS 走出

STEP OUT OF THE BOSS'S MISTAKEN

下

AREA

维 高 / 编著

老板

• 感悟中外百名老板成败案例

• 走出老板用人与管人的误区

的 误区

中国物资出版社

走出BOSS 老板的误区

下

维 高 / 编著

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

走出老板的误区 (上、下) / 维高编著. — 北京: 中国物资出版社,
2005.7

ISBN 7 - 5047 - 1164 - 0

I. 走… II. 维… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 24145 号

责任编辑 康书民 黄虹

责任印制 方鹏远

责任校对 齐巍

中国物资出版社出版发行

网址: <http://www.clph.cn>

社址: 北京市西城区月坛北街 25 号

电话: (010) 68589540 邮编: 100834

全国新华书店经销

利森达印务有限公司印刷

开本: 880 × 1230mm 1/32 印张: 19.5 字数: 540 千字

2005 年 7 月第 2 版 2005 年 7 月第 1 次印刷

书号: ISBN 7 - 5047 - 1164 - 0/F · 0438

印数: 0001—3000 册

定价: 48.00 元 (上、下册)

(图书出现印装质量问题, 本社负责调换)

写在前面的话

对于老板们而言,所存在的误区之多,实在令人叹为观止。在上部书中,笔者就此作了诸多方面的论述,尽管如此,但仍未把这一问题全部谈完。

因此,在下部中,还将从下述几个方面继续阐述如何走出老板的误区这一主题,以飨读者诸君。

第一章“走出老板决策的误区”。主要论述老板们在进行决策时容易犯的种种错误,进而为之分析导致错误出现的各方面原因,然后为老板们提供了行之有效的思维方法和正确的决策途径;

第二章“走出老板管理的误区”。针对传统管理学中的弊端和存在于人们头脑中的一些错误管理观念,帮助老板们摒弃错误的认识,树立正确的管理观念,掌握适应现代企业的管理策略和方法;

第三章“走出老板用人的误区”。对于老板们来说,是否善于运用各类人才关系到其事业的兴衰成败,此点至关重要。在本章中,将告诉你正确的招人、用人方法,避免在用错人和错用人之后而无限悔恨;

第四章“走出老板性格的误区”。人的性格有悲剧性格和成功性格之分,具有悲剧性格的老板一定会吃亏,也永远不可能取得成功。在很多情况下,生意不成功的原因仅仅是因为老板的性格不好所致。因此,老板应时刻注意自警自醒,努力清除掉自身的悲剧性格,而不应总走老路,造成恶性循环;

第五章“走出老板情感的误区”。俗话说:无情未必真豪杰,六亲不认的奸商实在不足以效仿,这种人迟早要倒霉;但是,“情到多时情





转薄”，商场毕竟有其自身的特点，一味多情的人也容易吃亏上当。因此，在商场上纵横的老板们，必须对感情有一个辩证的认识，应当明白何时有情，何时无情，怎样用情，如此才能真正做到攻无不取，战无不胜；

第六章“走出老板错位的误区”。人人都知道：不在其位，不谋其政。如果认不清自己的职责之所在，做不到人尽其责，则势必会造成混乱。本章正是针对这一情况，为上层、中层和下层的人员进行了必要的定位，帮助他们各司其责，各尽其用，各展其才，共同创造出最佳绩效；

第七章“失败老板的画像”。从成功者那里可以学到有益的经验，但是，从失败者那里却可以学到深刻的教训，后者或许比前者更能够发人深思，给人以启发和触动。此章从反面列举出了众多富有代表性的失败老板，对他们一一加以描绘和分析，揭示其失败的原因，为你敲响警钟，点亮红灯；

第八章“老板的戒条”。香港有一位著名老板曾经深有感触地说过：一个人能否在商业上取得成功，往往更多地取决于商业之外的因素。本章还是从商界以外的角度，阐述了老板们应当努力遵循的诸多戒条。这些戒条，都是老板们必须知晓并牢记的，只有了解了它们之后，才能切实达到轻轻松松地做一名成功老板的终极目的。

综合上、下两部不难看出，本书内容丰富多彩，实例众多，论述亦深刻独到，从多个角度阐述了“走出老板的误区”这一主题。诚所谓“万变不离其中”，所有的论述都是为了能够达到一个目的，那就是，帮助老板们走出自己的误区。

不仅如此，本书还力戒只停留在表面上进行阐释的程度，而是更深一步地探究商业社会的奥秘和成功商人的必需条件。

因此，总观全书，其论述贴切，说理明白晓畅，能够把看似复杂的问题以通俗易懂的形式表述出来，适合各个层次的读者们阅读，而且有的放矢，有感而发，有道可循，不故弄玄虚，不做无病之呻吟，而是与

当今社会经济生活的实际情况紧密相连,这和那种粗制滥造的所谓畅销书迥然不同。所以,本书的可读性是极强的。

现在,发展经济已经成为世界各国争相实现的目标,国际商业发展速度一日千里,竞争亦愈趋激烈。在这一历史潮流的驱使和影响之下,人们也都把目光盯在了经商赚钱上。

可是,“想”是一回事,“做”又是另外一回事,想和做,这是显然不同的两种境界。无论做什么事情,都不是可以轻易地一蹴而就的,皆须下一番实实在在的苦功才行。

有很多老板,他们心中都有着一个共同的愿望,那就是不断把生意做大,建立起由自己主宰的商业王国,成为受世人瞩目和景仰的佼佼者。然而,在前进的征途中,却有越来越多的人倒下了,其中,有的人如昙花一现般地从成功跌入失败的深渊,而有的人还从未品尝过成功的滋味,也成了商业大潮中的一朵永远泛不起来的浪花。

这是一种不幸,但却是不得不承认的事实。之所以会产生这种不幸,实在是因为这些人没能认识到老板的误区,或者没能走出老板的误区。

沧海横流,方显英雄本色;大浪淘沙,才见壮志豪情。这是历史和人生发展的一条不变规律。

如果你想成为一名成功的老板,或者是想实现自己做老板的梦想,搏击于商潮浪尖上,快速获取成功,而避免吞食失败的苦果,就必须从本书中借鉴经验,吸取教训。

编 者



目 录

第一章 走出老板决策的误区

1

一、不懂决策的人..... (3)

0

●有哈佛 MBA 学位的人注定要失败..... (3)

●仅凭智力因素无法决策..... (4)

二、一将无能,累死千军..... (4)

录

●决策不是老板的专利..... (5)

●“从众心理”是决策失误之源..... (7)

●只知海阔,不知浪高..... (8)

三、决策是实实在在的行动..... (9)

●“空谈”是人类的通病..... (9)





- 成功是失败之母..... (9)
- “看客吃饭”与“量体裁衣”..... (12)
- 看看“老鹰”与“鸽子”之争..... (13)
- 四、集思广益,而不是独断专行..... (14)
 - 人人夸赞的决策未必是好决策..... (14)
 - 向职工摊牌..... (15)
 - 闹市的火锅因何无人问津..... (16)
 - 不好听的话才有用..... (18)
 - 聪明的人会吃亏..... (19)
- 五、做有根据的决策..... (20)
 - 避实就虚,以弱胜强..... (21)
 - KFS 决策法的真谛..... (22)
 - 天下没有永恒的“领头羊”..... (23)
 - IBM 也有头疼的时候..... (24)
- 六、怎样做出决断..... (25)
 - 时间是金钱吗?..... (25)
 - 伟大的口号:“这种笔可以在水中写字”..... (26)
 - 站在巨人的肩膀上..... (27)
 - 后发也可制人..... (28)
 - 果断和武断相差甚远..... (29)
- 七、当断不断,反受其乱..... (30)
 - 注重不为常人所知的部分..... (31)
 - 等待失败的人..... (31)
 - “丢小注,保大注”的启示..... (33)

●当断则断,不留后患	(33)
八、几点忠告	(36)
●怎样练出“慧眼”	(36)
●保持高层次的忧患意识	(36)
●适可而止	(38)
●不要沉湎于迷圈	(38)

第二章 走出老板管理的误区

一、切勿迷信专家	(44)
●“我不会生蛋,但我能闻出哪一枚是坏蛋”	(44)
●索尼启示:聘请音乐家做经理?!	(45)
●学校教育无法造就卓越的管理者	(46)
●土光佐三:“危机=机会”理论	(47)
●“老票”与“新票”的选择	(48)
●专家为何容易失败	(49)
二、力戒“管则死,不管则乱”	(50)
●“科学管理法”并不科学	(50)
●“内和”方能“外争”	(51)
●让秘书感到失业的老板	(53)
●民主化管理的弊端	(54)
●“品质管理圈”的妙用	(54)
三、管理的原则	(55)
●管理幅度原则	(55)
●授权原则	(56)
●统一指挥原则	(57)





●奖惩配合原则	(60)
四、有效的管理	(61)
●克服“事务型管理”的病态	(61)
●别做能干的老板	(62)
●令日商和美商都反感的人	(64)
●对亲人的包容不算是真正包容	(64)
●K公司的“起死回生术”	(65)
五、灵活是重要的	(66)
●没有原则是最高原则	(66)
●“人”与“物”的区别	(67)
●“通用”发家之宝:事业部制	(68)
●传统往往都是错的	(70)
●“铁面”与“柔情”的抉择	(71)
六、几点忠告	(72)
●不要过分宽容女职员	(72)
●不要摆“架子”	(74)
●冲突重在调解	(74)
●善于重用年轻人	(75)
●树立全局观念,借助外力发展	(76)
第三章 走出老板用人的误区	
一、选择人才的方法	(82)
●拿起你的“照妖镜”	(82)
●外来和尚好念经	(85)
●“杂交”优于“近亲繁殖”	(86)

● 招聘三原则	(87)	
二、善用反派人物	(90)	
● 鸡鸣狗盗之徒	(90)	
● 嫉妒他人的人	(92)	
● 活用拍马屁者	(93)	
● 善用打“小报告”者	(96)	
● 诸葛亮的一大悲剧	(98)	
三、因事设人,还是因人设事	(99)	
● 西乡隆盛的遗训	(100)	
● 只知其一,不知其二	(102)	
● 因事寻人	(103)	
● 史蒂夫的“后见之明”	(104)	
● 自己培养人才并非完美之策	(105)	
四、烧掉你心中的履历书	(106)	
● 呼唤“学历无用”的时代	(106)	5
● 台湾人的精明	(107)	0
● “经历”和“经验”不一样	(108)	
● 重用生手的学问	(109)	
● 走出士气低落的恶性循环	(110)	
五、老板肚里能撑船	(111)	
● 人才在于一念之间	(111)	
● CA 公司现象:提升打碎老板鼻子的员工	(113)	
● 不以私怨弃贤才	(114)	
● 微软之道:寻找比自己更出色的人	(114)	





六、发挥末流员工的效用…………… (116)

- “皮格里翁现象”的背后…………… (116)
- X 理论与 Y 理论…………… (117)
- 写给老板的问卷…………… (118)
- 惠普哲学:以员工为导向…………… (119)
- 不用打卡钟的戴那公司…………… (121)
- 实行“门户开放政策”的旦达…………… (123)
- 当老板的艺术在于会用末流员工…………… (124)

七、一点忠告:用人的“八字真言”…………… (129)

第四章 走出老板性格的误区

一、悲剧性格不可取…………… (134)

- 失败老板的七种性格…………… (134)
- 机不可失,时不再来…………… (135)
- 猜疑心会逐渐增加不信任感…………… (135)
- 不能自控将越陷越深…………… (136)
- 自命不凡是通往失败的“捷径”…………… (136)
- 不稳定的情绪会引起厌恶感…………… (136)
- 虚荣心强,危险…………… (137)
- 怯懦是消极因素…………… (137)
- 爱面子不是好事…………… (137)
- 仅有优点是远远不够的…………… (139)
- 坏就坏在“技术力量雄厚”…………… (140)
- 积极的和消极的:到非洲去卖鞋的故事…………… (141)

二、过刚易折…………… (143)

●强者反而容易失败·····	(143)	
●进与退的辩证·····	(144)	
●莫逞匹夫之勇·····	(145)	
●骄兵必败·····	(148)	
●欲速则不达·····	(150)	
三、不要做“小脚女人”·····	(152)	
●没胆量就没有成功的机会·····	(152)	
●“胜家”也会成败家·····	(153)	
●水果店老板的生意经·····	(155)	
●扔掉自卑·····	(155)	
●一只逝世于自卑情绪的青蛙·····	(157)	
四、成功老板的性格·····	(158)	
●失败的另一种诠释·····	(158)	
●超越失败才能走向成功·····	(158)	
●米歇尔的经历说明了什么·····	(159)	7
●过于谨慎不是好事·····	(161)	0
●季布一诺值千金·····	(163)	
●藤田空运刀叉的启示·····	(165)	
●每临大事有静气·····	(166)	
●包登:爱心造就出“牛奶大王”·····	(168)	
●玛丽·凯的信条·····	(170)	
五、一点忠告:如何做一个有魅力的老板·····	(173)	
第五章 走出老板情感的误区		
一、在商言商·····	(179)	





●一枚难咽的苦果	(180)
●顺码教训:金融帝国何以迅速崩溃	(181)
●被“乡情”欺骗的港商	(182)
●企业≠家	(183)
●只靠忠诚是不够的	(185)
●同情的限度	(186)
二、情义无价	(187)
●“人才”知缘善用缘	(187)
●成功商人的要素	(188)
三、“穷得只剩下钱”的悲剧	(190)
●谁跟钱有仇?	(190)
●会赚钱是一件好事	(191)
●送你一首“金钱诗”	(192)
●会赚更要会花	(193)
●看一看财富之外	(194)
四、学会控制自己的感情	(195)
●女说客的危机感	(195)
●骂阵特技	(197)
●出售“高帽子”	(198)
●天才受辱记	(199)
●美酒倾国记	(201)
五、一点忠告:怎一个“情”字了得	(201)
第六章 走出老板错位的误区	
一、上层管理的原则	(205)

●什么是领导才能	(205)	
●领袖群伦的特质	(207)	
●老板,你该做什么	(209)	
●“苹果”得失的思索	(211)	
●将在外,君命有所不受	(211)	
●“授权”不是“权力的让渡”	(213)	
二、中层主管的挫折感	(214)	
●学会与上层沟通	(215)	
●与部属的默契	(216)	
●协调的重要性	(217)	
●拔出来自客户的钉子	(218)	
●医治心理障碍	(219)	
●成功的资产	(220)	
三、下层管理的要点	(221)	
●“赶驴比赛”的启示	(221)	9
●了解员工的“需要”	(221)	0
●疏导和管理不当行为	(225)	
●S·O·S是什么	(227)	
四、不在其位,不谋其政	(228)	录
●如何对付“越权”行为	(228)	
●巴林银行为什么垮台	(230)	
五、一点忠告	(232)	
第七章 失败老板的画像		
一、成于用人,败在妒才——福特家族衰荣史	(238)	





- 二、保守的代价——艾佛瑞的零成长政策…………… (241)
- 三、缘何来去匆匆——戴维逊失败之谜令人费解…………… (247)
- 四、从辉煌到破产的前前后后——没有永远的赢家…………… (253)
- 五、过分投机必自毙——信托投资“大王”的覆灭…………… (258)
- 六、稳定本身即隐藏着失败的病根——柯达失利寻因…………… (259)

第八章 老板的戒条

- 一、色戒——经商先过美人关…………… (267)
- 二、赌戒——警惕变成“阶下囚”…………… (269)
- 三、耳边风戒——老婆和老板不一样…………… (273)
- 四、毒戒——躲避“白祸”…………… (274)
- 五、酒戒——酒是惹祸根苗…………… (276)
- 六、老板十戒…………… (277)
 - 第一戒：主奴观念…………… (278)
 - 第二戒：诡诈阴险…………… (278)
 - 第三戒：疑心重重…………… (278)
 - 第四戒：言而无信…………… (279)
 - 第五戒：赏罚不公…………… (279)
 - 第六戒：无畏冒险…………… (280)
 - 第七戒：吝啬刻薄…………… (280)
 - 第八戒：越级指挥…………… (281)
 - 第九戒：保守封闭…………… (281)
 - 第十戒：兔死狗烹…………… (282)
- 七、新时代的老板哲学…………… (282)
 - 跳下欲望号街车…………… (282)

●一位老板的“三无哲学”	(283)
●甘薯沉浮的背后	(284)
八、轻轻松松做老板	(285)
●治愈你的工作狂	(285)
●为了公司而永保健康	(288)
●老板最高境界	(290)
后 记	(292)

