

老板 生存手册

[美] Bob Rosner Allan Halcrow Alan S. Levins
鲍伯·罗斯纳 艾伦·哈尔克罗 艾伦·莱维斯/著
朱林勇 马 睿 罗洪燕/译 郑 颖/译校



中央编译出版社
CENTRAL COMPILATION & TRANSLATION PRESS

京权图字 01 - 2001 - 4939

The Boss's Survival Guide Copyright © 2001 by Bob Rosner and
Allan Halcrow.

All rights reserved.

本书中文简体版由美国麦格劳 - 希尔公司授权中央编译出版社独家出版发行。版权所有,未经许可,不得翻印。

图书在版编目(CIP)数据

老板生存手册/(美)鲍伯·罗斯纳等著;朱林勇等译.

—北京:中央编译出版社,2002

ISBN 7-80109-524-3

I. 老…

II. ①鲍…②朱…

III. 企业管理 - 研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 028869 号

老板生存手册

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521152(编辑部) 66171396(发行部)

E m a i l: edit@cctpbook.com

h t t p: //www.cctp.com.cn

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京星月印刷厂

开 本: 880 × 1230 毫米 1/32

字 数: 254 千字

印 张: 11.625

版 次: 2002 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 19.80 元



目 录

第一章 “斯沃奇表的世界”:探究中小公司老板变中

取胜的奥秘	(1)
从戴金手表的工人到戴“斯沃奇表”的工人	(3)
管理企业哪能用养小鸡的办法	(9)
修炼成“管人高手”的 12 个步骤	(10)
正确行事 成功在我	(16)

第二章 关于公司管理的简明教程

经理人要想躲开官司,要切记以下 10 个要点	(18)
留住优秀员工的 10 个要诀	(19)

第三章 开始你的职业生涯

公司文化:让你的管理风格和公司的价值观吻合	(21)
公司结构:在真实的权力体系中左右逢源	(25)
员工手册:如何运用公司的规章制度才对你最有利 ...	(29)



和人力资源部门搞好关系:如何让人力资源 专家帮你建立起最棒的团队	(31)
职位描述:为高效率工作勾画蓝图	(39)
行为期待:教会员工如何做好工作	(46)
第四章 寻找应聘人选	(50)
利用好分类招聘广告	(51)
利用专业的人才招聘公司	(55)
突破条条框框,进行创造性的招聘	(63)
第五章 评估应聘者	(71)
申请表:得到最基本信息的第一步	(72)
简历:去伪存真就全靠你了	(75)
花了钱,就要雇来那个最合适的人	(79)
毒品测试:怎样运用安全招聘的第一道防线	(88)
挑选身体最棒的人为你工作	(95)
他到底怎么样:全面了解求职者	(99)
背景核实:怎样找到求职者不想让你知道的信息	(103)
粗心大意的招聘:怎样避免因招错人而产生 的法律纠纷	(107)
第六章 面 试	(110)
准备面试,如何节省时间	(111)
指导面试:如何获取你需要的信息	(114)
预见:发现应聘者的真实一面	(117)
到达终点线:给应聘者留个好印象	(119)



面试后续:如何使应聘者保持兴趣	(121)
第七章 成功招聘之道	(127)
确定工作邀约:如何制订双赢方案	(128)
设计邀约:如何制定求职者愿意接受的邀约方案 ...	(134)
协商聘用方案:如何解决邀约争议	(137)
聘用的最后阶段:如何将应聘者转化为员工	(141)
正式上班前:帮助员工迈出职业生涯第一步	(145)
迎新:打好成功的基础	(150)
90 天试用期:如何决定员工的去留	(157)
第八章 当代劳动力的多样化趋势	(161)
文化价值观:处理好企业中可能出现的种族	
和民族问题	(162)
情商:怎样评估和发展员工的天赋	(166)
父母职责:帮助员工处理好工作和家庭的关系	(176)
无子女员工的管理:尊重个人生活将为公司	
带来好处	(181)
年纪较长的员工:如何利用经验	(185)
X 世代:如何填平代沟	(189)
宗教:如何尊重宗教礼仪	(193)
残疾:如何帮助有残疾的人做到最好	(197)
性倾向:如何包容那些看不见的少数人	(206)
第九章 管理业绩	(215)
领导风格:如何变换你的风格来达到不同的效果 ...	(216)



管理 101:如何在今天成为深受雇员欢迎的老板	(223)
非正式的认可:如何把员工动员起来	(231)
正式的感谢:如何庆祝公司的辉煌成就	(237)
将业绩存档:如何做到公正、完善、合法	(242)
业绩审核:如何跟踪记录雇员的业绩	(247)
人事档案:如何让你的记录有用而且合法	(256)
加班/压缩时间:如何付给雇员报酬	(260)
疏忽管理:你将为没有做的事付出什么代价	(262)
培训:如何让人们不断学习和成长	(266)
 第十章 纪律处分和解雇	(276)
纪律:如何更正存在问题的行为	(277)
实际终止合同:如何让人们走得心服口服	(282)
裁员:如何免除吃官司的风险	(289)
推定解雇:如何使自己免于员工被迫离职的起诉 ...	(294)
解雇函:如何书写这份保护公司利益的文件	(295)
辞职:如何在人们要离开的时候画一个完满的 句号	(298)
 第十一章 交 流	(301)
倾听的技巧:如何倾听人们不吐不快的话	(302)
和员工保持沟通:如何填补信息真空	(307)
如何做到言行一致	(312)
道歉:为什么管理就意味着你必须说道歉	(315)
电子邮件:如何明智地使用电子通讯方式	(319)



第十二章 现实生活问题	(324)
性骚扰:如何识别并阻止不恰当的行为	(325)
隐私:如何平衡雇员的权利和公司的权利	(336)
医疗问题和《家庭和病假法案》:如何帮助雇	
员渡过个人或家庭的医疗危机	(339)
毒品和酒精的滥用:如何对待瘾君子雇员	(350)
因特网:如何进行网上浏览	(355)
 第十三章 后 记	 (360)



目 录

第一章 “斯沃奇表的世界”:探究中小公司老板变中

取胜的奥秘	(1)
从戴金手表的工人到戴“斯沃奇表”的工人	(3)
管理企业哪能用养小鸡的办法	(9)
修炼成“管人高手”的 12 个步骤	(10)
正确行事 成功在我	(16)

第二章 关于公司管理的简明教程

经理人要想躲开官司,要切记以下 10 个要点	(18)
留住优秀员工的 10 个要诀	(19)

第三章 开始你的职业生涯

公司文化:让你的管理风格和公司的价值观吻合	(21)
公司结构:在真实的权力体系中左右逢源	(25)
员工手册:如何运用公司的规章制度才对你最有利 ..	(29)



和人力资源部门搞好关系:如何让人力资源专家帮你建立起最棒的团队	(31)
职位描述:为高效率工作勾画蓝图	(39)
行为期待:教会员工如何做好工作	(46)
第四章 寻找应聘人选	(50)
利用好分类招聘广告	(51)
利用专业的人才招聘公司	(55)
突破条条框框,进行创造性的招聘	(63)
第五章 评估应聘者	(71)
申请表:得到最基本信息的第一步	(72)
简历:去伪存真就全靠你了	(75)
花了钱,就要雇来那个最合适的人	(79)
毒品测试:怎样运用安全招聘的第一道防线	(88)
挑选身体最棒的人为你工作	(95)
他到底怎么样:全面了解求职者	(99)
背景核实:怎样找到求职者不想让你知道的信息 ...	(103)
粗心大意的招聘:怎样避免因招错人而产生的法律纠纷	(107)
第六章 面试	(110)
准备面试,如何节省时间	(111)
指导面试:如何获取你需要的信息	(114)
预见:发现应聘者的真实一面	(117)
到达终点线:给应聘者留个好印象	(119)



面试后续:如何使应聘者保持兴趣	(121)
第七章 成功招聘之道	(127)
确定工作邀约:如何制订双赢方案	(128)
设计邀约:如何制定求职者愿意接受的邀约方案 ...	(134)
协商聘用方案:如何解决邀约争议	(137)
聘用的最后阶段:如何将应聘者转化为员工	(141)
正式上班前:帮助员工迈出职业生涯第一步	(145)
迎新:打好成功的基础	(150)
90天试用期:如何决定员工的去留	(157)
第八章 当代劳动力的多样化趋势	(161)
文化价值观:处理好企业中可能出现的种族 和民族问题	(162)
情商:怎样评估和发展员工的天赋	(166)
父母职责:帮助员工处理好工作和家庭的关系	(176)
无子女员工的管理:尊重个人生活将为公司 带来好处	(181)
年纪较长的员工:如何利用经验	(185)
X世代:如何填平代沟	(189)
宗教:如何尊重宗教礼仪	(193)
残疾:如何帮助有残疾的人做到最好	(197)
性倾向:如何包容那些看不见的少数人	(206)
第九章 管理业绩	(215)
领导风格:如何变换你的风格来达到不同的效果 ...	(216)



管理 101:如何在今天成为深受雇员欢迎的老板	(223)
非正式的认可:如何把员工动员起来	(231)
正式的感谢:如何庆祝公司的辉煌成就	(237)
将业绩存档:如何做到公正、完善、合法	(242)
业绩审核:如何跟踪记录雇员的业绩	(247)
人事档案:如何让你的记录有用而且合法	(256)
加班/压缩时间:如何付给雇员报酬	(260)
疏忽管理:你将为没有做的事付出什么代价	(262)
培训:如何让人们不断学习和成长	(266)
 第十章 纪律处分和解雇	 (276)
纪律:如何更正存在问题的行为	(277)
实际终止合同:如何让人们走得心服口服	(282)
裁员:如何免除吃官司的风险	(289)
推定解雇:如何使自己免于员工被迫离职的起诉 ...	(294)
解雇函:如何书写这份保护公司利益的文件	(295)
辞职:如何在人们要离开的时候画一个完满的 句号	(298)
 第十一章 交 流	 (301)
倾听的技巧:如何倾听人们不吐不快的话	(302)
和员工保持沟通:如何填补信息真空	(307)
如何做到言行一致	(312)
道歉:为什么管理就意味着你必须说道歉	(315)
电子邮件:如何明智地使用电子通讯方式	(319)



第十二章 现实生活问题	(324)
性骚扰:如何识别并阻止不恰当的行为	(325)
隐私:如何平衡雇员的权利和公司的权利	(336)
医疗问题和《家庭和病假法案》:如何帮助雇	
员渡过个人或家庭的医疗危机	(339)
毒品和酒精的滥用:如何对待瘾君子雇员	(350)
因特网:如何进行网上浏览	(355)
 第十三章 后 记	 (360)



第一章

“斯沃奇表的世界”： 探究中小公司老板变中取胜的奥秘

你爸爸做老板时的老办法今天不灵了。

不管你是初出茅庐的老板，资深老板，老板的老板，还是未来的老板，首先得明白这一点。

是啊，你老爸做老板时，步行十几里地到公司，每天都看到那些熟悉得不能再熟悉的面孔。总之，你让他们干什么，他们就保准干什么。他的雇员们会聚在一起讲笑话。要是有人带了手提箱来，一定是装的图纸和滑尺。而你爸做出的决定，总是对的，至少他属下从没当面表示异议。

然而，公司里的那种其乐融融景象早已荡然无存。如今，做老板的你，在每天高峰时间赶往公司的途中，会一直暗暗祈祷：那些最棒的员工还没有在一夜之间做出另谋高就的决定。人们在公司讲笑话时都小心翼翼，生怕惹出是非。一看到手提箱，你



会想,安检人员可能会查出里面有毒品。你参加聚会,不过是为打探同行是否在谈论新的离职方案……

驾驭经济大潮真是刺激,比坐云霄飞车还让人心惊肉跳!你的处理劳资关系纠纷的律师的电话是你手机上的一个快捷键;一个年纪比你小两轮的小毛孩也敢跟你这个老板叫板:“凭什么要我相信,你就不会把事儿搞砸呢?!”

人们免不了会怀念过去的好时光。“我刚出道那会儿,老板可真像个老板。既有权力又有威信。老板怎么说,我们就怎么做。大家老老实实干活,一直会干到自己也有能力做老板那一天”,刚庆贺了他的40岁生日的汤姆说。

他如今是一家制造业企业的中层经理。“我好歹也是个老板。可手下的人我都指使不动,除非他们自己乐意。我不得不由着他们,否则他们就一拍屁股走人。啥时候我才有好日子过啊?”

其实,汤姆的好日子就是现在。是的,你错过了享受有杜松子酒的午宴、象征权力的华服,以及那些谄媚的笑容的时光。但你也躲过了变成没有实权和影响力的小角色的机会。你不用天天苦干,熬30年,就为了能买得起一块纯金手表。你的经理人的角色被时代赋予了新的含义。最起码,你的行动,可以决定你手下最好的员工的去留。

你只需再多一点魄力,做个更好的老板,一个对公司的成败有战略性影响的老板。

老板不易。比如,有一大堆的法律法规需要你好好去应付。而同时,你又要尽量做到“少花钱,多办事”(一句你会不厌其烦地说,直到你的员工耳朵起茧子,都不间断的话)。

经济全球化和科技的日新月异使工作性质不断变化着。因此,做一个好老板的标准变得越来越严格了。



但更大的变化发生在劳动力方面。那些曾经是老板靠得住的、朝九晚五规规矩矩、穿条纹工作服的员工已老去。现在这一茬员工,自己满脑子想法,还喜欢特立独行。

他们的需要,他们的价值观,他们的兴趣所在,都决定了做老板的人需要对员工换一种管法。更难办的是,他们这些劳动力,人数还不够用。

从戴金手表的工人到戴“斯沃奇表”的工人

一直到 20 世纪 80 年代,员工忠诚度都意味着一个人从大学毕业来公司到他告老还乡之日都是天天准时上班下班。他们不计较老板是好是坏。一心扑在工作上,勤勤恳恳,直到有一天买得起那块漂亮的金手表。

这一切都成了历史。现在的雇员浮躁得很,注意力集中的时间长度只够看一条音乐电视节目。他们不稀罕金手表。他们要斯沃奇表。而且,手表和工作都只是一时之需,不是他们的毕生追求。因此,一点不奇怪,现在人们在一个具体工作岗位上的时间越来越短。平均的年数是三年半。而这个数字还会缩小。

不过,要知道,这种“斯沃奇”工作新观念不只存在于有点反叛意识的年轻人当中,好像等这些“X 世代”的人指美国 1965 至 1980 年出生的人长大,情况就会好起来。现在,各年龄段的人都可能有这样的想法。

还记得 80 年代中期的情况吗?当时,成千上万的人被美国的大公司裁掉了。老板们根本不考虑这些人为公司作过的贡献、他们的晚年以及他们的尊严。



这件事传达出的信息是很清晰的：你可能曾经对公司很有“价值”，但当你的厄运降临，股东们吼着“走人”的那一刻，你对公司而言的那个“价值”就化为乌有。

尽管我们更愿意把大批裁员看做过去蒙昧时期的做法，但它不是。1999年以来各大公司的裁员人数是屡创新高。而这之所以没有被舆论密切关注，只是因为经济形势还可以，人们心理上能够承受。

虽然“斯沃奇”员工们接受了处于新经济这个现实，但他们一点不笨，他们惦记着各种消费贷款还没还。因此，他们时刻准备着——哪里有最好的工作机会，最好的辞职赔偿金，哪里有最好的老板，就往哪“跳”。

是呀，连人口稠密的弗吉尼亚也缺劳动力

做新时期的老板不光面临“斯沃奇”一族的挑战，还要应付人口统计学意义上的一个困难，那就是，美国的爸爸妈妈们没有生足够多的孩子！这是道简单的算术题：现在，7,600万“婴儿潮”时期（1947-1961）出生的美国人将到退休年龄，4,400万“X世代”（生于1961-1981年间的美国人）将留在劳动力大军里。这意味着，美国现在马上面临3,200万劳动力短缺的难题。

在未来15年里，这个问题会变得更加严重。工人将年迈退休。35到45岁之间的壮劳力将减少15%。而同时，据最保守的估算，对劳动力的需求还会增加。情况只有到2010年左右，“X世代”那一辈人的孩子长大成人，才会有所缓解。等待的时间很长啊。



劳动力不等于人才

假设你是个固执己见的乐观主义者,认为90年代末的繁荣只是昙花一现,而经济发展速度的减慢会带来富足的劳动力。可即便如此,也解决不了你所面临的困难。因为劳动力和人才并不是一回事。把两者等同起来会很可笑,就像把名闻遐迩的德州“漫游者”棒球队的队员视为一般的劳动力,而该队那位全国排名第三的阿列克·罗德瑞格,在未来10年也将不再有赢一场球赚17万美元的机会了。

实际上几乎整个90年代,不管是劳动力还是人才,都处于供不应求的状态。但是,当各家公司裁人的时候,是哪些人首先被老板“扫地出门”?绝不会是公司里最优秀的员工,而是那些在经济形势不佳时,根本得不到面试机会的一般员工!

今后,人才匮乏的问题将比劳动力的缺乏更加引人注目。因为经济在迅猛地发展,其特性也在不断变化。当经济日益从以劳动密集型的制造业转向知识和智慧密集型的高科技产业时,越来越多的工作比以往任何时候都更要求从业者有新思维、新创意和进行创造性劳动。显然,不是谁都能干这些工作,至少不是谁都能干好(即便那些“X世代”新人类新得有理,比上几代人聪明许多,他们的人数还是太少,而他们当中堪称“巨星级”的人更是寥寥无几)。

所以,你不得不承认,这种人才的短缺问题是实实在在的,很严重的,一时还解决不了。

让他们也有利可图

当然,有的公司觉得能应付这些问题,可以高枕无忧。最近,硅谷一家高科技公司的经理提醒他的上司说很多有经验的