

老板 宝典

农村读物出版社

LAO BAN BAO DIAN

目 录

第一章 老板的类型与形象塑造

.....	1
第一节 老板的类型	1
一、经商型老板	2
二、育才型老板	3
三、调和型老板	5
四、外交型老板	5
第二节 老板的代表模式与形象效应 ...	6
一、老板的代表模式	6
二、老板的形象效应	17
第三节 如何培养老板形象	24
一、老板心理品质的培养与塑造	24
二、老板知识能力的培养与塑造	32
三、老板管理能力的培养与塑造	34
四、老板公关能力的培养与塑造	37

第二章 老板的企业管理

第一节 老板的企业管理方法	40
一、传统管理企业的方法	42

二、行为科学的管理方法	47
三、管理科学方法	50
四、小结	52
第二节 组织管理	59
一、企业组织制度的构建	59
二、企业管理组织的设置与原则	65
第三节 目标管理	74
第四节 全面质量管理	84
第五节 合同管理	90
一、购销合同管理	91
二、承包经营管理	97
第三章 老板的决策	100
第一节 管理就是决策	100
一、组织层次与决策	101
二、决策的制定	104
第二节 市场决策	118
一、市场细分决策	118
二、市场开发决策	122
三、市场竞争决策	127
第三节 投资决策	129
一、企业投资预算的建立	129
二、投资预算方案的审核方法与审核	135
三、投资方案的选择	139
第四节 产品决策	141

一、产品的计划决策·····	141
二、新产品开发决策·····	146
三、产品设计决策·····	150
第五节 销售决策 ·····	156
一、销售定价决策·····	156
二、销售渠道决策·····	161
三、促销决策·····	167
第四章 老板的经营韬略 ·····	175
第一节 老板的商品竞争韬略 ·····	175
一、以优制胜·····	175
二、以信制胜·····	179
三、以奇制胜·····	183
四、以廉制胜·····	186
五、以多制胜·····	190
六、以快制胜·····	195
七、以新制胜·····	199
第二节 老板的定价韬略 ·····	203
一、以需求为中心的定价韬略·····	203
二、产品线定价韬略·····	206
三、心理定价韬略·····	207
第三节 老板自我保护韬略 ·····	210
第五章 老板的用人诀窍 ·····	216
第一节 老板的人才观念 ·····	216

一、老板要善于发现人才·····	218
二、尊重人才、使用人才·····	220
三、培养人才·····	227
第二节 老板的用人·····	231
一、任人唯贤、反对任人唯亲·····	232
二、用人不疑、疑人不用·····	234
三、知人善任、人尽其才·····	236
四、用人之长、容人之短·····	239
五、人才互补、讲求整体组合的功能与效益 ·····	241
六、赏罚分明、人怀自励·····	244
七、宽宏大量、任用反对过自己的人·····	247
八、任用比自己强的人·····	249
九、善于破格用人·····	250
十、压力用人·····	251
第六章 老板的当家理财·····	254
第一节 树立正确的当家理财观·····	255
第二节 当家理财的必备知识·····	256
一、价格知识·····	256
二、信贷知识·····	259
三、结算知识·····	261
四、核算知识·····	263
五、税收知识·····	268
六、统计知识·····	271
七、外汇知识·····	272

第三节 财务管理与会计控制	276
一、财务管理	276
二、会计控制	286

第一章 老板的类型与形象塑造

凡是担任老板角色的人，一般说来都具有实干家的个性。企业老板之所以能够在艰苦的创业过程中，在国内市场和国际市场的激烈竞争中，战胜对手，取得成功，完全在于这些老板能以“人的原则”作为企业组织的管理宗旨；以“社会感应”作为开发技术和新产品的原动力；以“尊重顾客”和“信誉至上”作为企业经营的方针，以及把智力开发，捕捉信息和为社群服务当作价值取向的尺度。作为事业上的成功者，他们的形象，将激励着无数同时代的人和无数后来者。

第一节 老板的类型

现代心理学理论的发展告诉人们，性格是每个人独特的心理特征的总和，而心理特征的形成是特定环境下人与自然界和社会作用的产物，心理特征对一个人的思维方式和行动方式的养成有着巨大的影响和作用。按照性格心理特征的理论逻辑，人又可以划为情绪型，理智型和意志品质型三类。由此产生出不同类型的老板。例如，情绪型的老板一般精力旺盛，成功欲望强烈，善于向别人发起进攻；而理智型的老板一般是情绪安定，对所取得的成功既不得意忘形，对事业上的暂时失败，甚至是重大失败，也不灰心丧气，他们在待人和处事上具有常人不会有的克制，忍让和耐心，既不墨守陈规，固步自封，又不好高骛远、急于求成，善于聚财、精于经营。属于意志品质型的老板，一般具有踏实勤奋，追求理想，自尊好胜，不卑不亢。他们性格倔强，再大的困难也不怕，这些人泰山压顶不弯腰，他们坚信，别人能办到的事情，

自己也能办到，别人办不到的事情通过自身努力，也能办到。

以上是从心理特征方面刻画出的老板类型。由于不同的生产和经营活动，对人的影响和要求不同，因此，根据不同经营活动的特点和要求，老板又可以被划分成以下几类。

（一）经商型老板。

经商型老板一般说生活勤勉俭朴，生财有道，理财有方，这些人往往不为暂时的失利而放弃自己的信念。他们既重视眼前的“蝇头小利”，也重视未来的巨额利润，他们重视商业道德和人际关系，他们往往把顾客奉为上帝，并在与“上帝”打交道的过程中，利用精明的生意经使自己得到不断的发展。

世界上只有华人和犹太人经商的声望最高。华人做生意、经商，一向以勤勉俭朴著称，对通过劳动赚取的“蝇头小利”也不随便轻视，而且注重商业信誉和商业道德。犹太人做生意重在研究生财之道。他们重视书面契约，讲究契约上的权力和义务。他们通常在签订生意契约之前，对交易过程中可能发生的一切情况都做了设想，并有针对性地制定了预防措施，他们对交易合同中的每项条款都做了仔细的研究和分析，以防止由于合同条款上的不完备使自己吃亏。由于华人和犹太人善于经商，因此，在第二次世界大战后的国与国际贸易发展中，华人和犹太人发挥了重要的作用。例如，战后日本经济腾飞时期海外市场的开拓，主要是依靠了犹太人和华侨。如大约有 90% 的出口到东南亚的商品是通过华侨销售的，在销往欧美等国的商品中，有相当大的一部分是依靠犹太人完成。又如，犹太人经商是无孔不入的。以英国为例，伦敦 50% 的家电经销业务掌握在犹太裔英国人手里，犹太人在美国，无论是在工业生产领域，还是在商业、金融业都有举

足轻重的地位。

（二）育才型老板。

育才型老板是一种以培训为中心的，靠运用领导形象的影响力和权力来控制一切的老板。他们不强调组织等级结构，他们不赞成采用命令别人服从的方式进行管理，不赞成独断专行，而是在管理上，讲究领导与管理艺术和主动负责的精神，并注重对企业职工的培训和提高他们的各种才能。

这种类型的老板，一般受过良好的教育，知道如何管理一个现代化企业，如何解决企业发展中出现的各种问题，并在企业管理上形成具有以下鲜明特点的模式。第一，发挥民主，创造企业全体人员参与生产、管理和经营的条件，在企业内部形成良好的组织环境和建立合作的团队集体。这类老板认为，“大家控制大家”的管理方法，比起“一个人控制大家”的方法来，能发挥更大的影响力，也更符合社会文明进步的要求。第二，培养企业职工才干和激发每一个员工的事业心。现代经济生活当中所谓的市场竞争，其实质是生产技术的竞争，是人才的竞争。科学技术的日新月异要求企业员工不断扩大自己的知识和技术，适应企业发展外部环境的挑战从企业管理的目标出发，对职工进行生产技术的不断培训，有利于使他们永远掌握最先进的技术，同时，开拓了职工的视野，激发了职工的事业心和进取心，可以更好地实现企业的目标。例如，美国有一家公司的关键电机坏了，引起全厂停电、停工，该厂的技术人员费了九牛二虎之力也无力修复，公司只好公开向外界招聘专业技术人员来修理。一位身材瘦小，罗锅腰的人前来应聘，许多人见了，都瞧不起他。问他几天能修好，他回答说四天，问他使用什么工具，他说只用一把小锤和一支粉笔。白天只见他围着电机转，这里看看，

那里敲敲。晚上就睡在电机旁。一连二天过去了，人们见他还是象刚来时那样，这里看看，那里敲敲。到了第三天，他仍然不拆电机，一旁的人再也忍耐不住了，便问他什么时候动手修理电机，他坦然地回答到，明天上午。第四天上午，他叫人搬来梯子，亲自爬上电机，用粉笔在一个地方划了一个大圆圈，然后指着这个圆圈的地方说，电机的问题就出在这里。技术人员忙把电机拆开一看，果然是这里的电圈烧坏了。电机很快就修好了，他向厂家索要一万美元的报酬，在一旁的人又说，你只划了一个圆圈，怎么就值一万美元？他答复到，我划一个圆圈只需一美元，但是要知道这个圈划在那里，却需要九千九百九十九美元。听了他的话，旁边的人无言以对，于是公司就按照他的要求支付给他一万美元的酬金。这个故事虽然发生在美国，但他给我们的启示是共同的，即人才是今天企业生存与发展最宝贵的财富。第三，强调团队的集体主义精神，建立共同的奋斗目标。企业是由不同的人组成的群体，现代生产分工与协作的需要，要求企业内不同部门，不同工序的正式群体和非正式群体要有协作精神，有整体感，这样才能通过不同部门和不同工序的有机协调，使企业的整体运作功能达到最佳的效果。而集体主义精神主要来自于企业内部全体职工对企业目标的认同。只有对目标的共同认同，企业所属部门和个人才能自觉地立足于本职工作，又放眼于全局，才能有利于职工对老板决策的认同和不折不扣地去努力执行。

育才型老板的出现，已成为现代企业老板的追求榜样，也成为聚贤招才的磁石。大批有能力，有真才实学的人真诚地愿意聚集在这样的老板手下干活，因而，他也就成为现代成功企业老板的代名词。

（三）调和型老板。

调和型老板主要是指那些善于把企业组织内各种个性的人调合协调成复合体，即意质协调的老板。这些老板一般受中国古代中庸思想的影响，坚持“和为贵”的管理。这类老板主张在企业职工之间“和”是最重要的，不论用人制度，还是分配制度，也都应该服从“和”为重，老板的作用主要在于进行调和协调。因此，这样的老板，既尊重人的个性，坚持人格不可侵犯，保护人的自尊，但也强调企业群体的协调一致和团结合作。这类老板承认人无完人，他们的宽容，使他们把眼光盯在人的优点上，而不总是盯在缺点上。他们善于发现别人的优点，鼓励发挥人的长处。同时，这样类型的老板在进行意质调和的过程中，不是用权威的命令方式，而是采用民主协商的对话方式，他们愿意并诚恳地去听取职工的意见，并努力去执行。这种类型的老板往往把企业看成是自己的家，他是一家之长，企业的职工是大家庭的成员，老板与职工之间有一种权力和义务关系，老板、职工与企业之间也有一种权力和义务的关系。这种类似家庭管理式的老板，在日本的企业中比较常见，他们在事业上的成功，表明了他们得到了社会的承认。

（四）外交型老板。

外交型老板是指那些以经营跨国公司并且具有全球性经营战略的老板，这些老板虽不是政治家和外交家，但他们却在实地干着外交家和政治家想干又不便干的实业。这类老板除了有极好的文化修养外，还具有战略家的韬略和实干家的魄力，具有感于冒险的超人意志和与不同方面人打交道的能力。美国人阿爱德·哈默就是这类老板的杰出代表。1921年，新生的苏维埃共和国面临着内部战争创伤亟待修复，外

部帝国主义列强入侵的艰难挑战，正是在全世界把列宁领导的苏联视为洪水猛兽的时候，23岁的哈默毅然决定到那里去做生意，他到苏联后考察了苏联的资源，并建议苏美两国之间建立以矿产资源交换粮食的贸易关系，之后他成为第一个在苏联取得矿山开采权的美国资本家。他的行动与当时美国对苏联的态度是背道而驰的，他的机敏灵活的思维方式，超出了常人的想象，他的风险也是巨大的，然而，他成功了。

以上我们只不过是不同风格的角度对老板的类型进行了粗线条式的划分，从划分中我们大致可以把老板作一个归纳：老板是企业的主要负责人，一般说来，老板都受过良好的教育，有较高的修养，且有对信念追求的坚韧不拔精神和超人的意志品质，有机敏灵活的思维方式，他们的思维和行动不受常规的束缚，老板个人经历的不同，会塑造出不同的企业和企业管理方法。

第二节 老板的代表模式与形象效应。

一、老板的代表模式。

美国未来学家阿尔温·托夫勒在其引起世界轰动的著作《第三次浪潮》中认为。现代社会里，政治家有政治家的形象模式，科学家有科学家的形象模式，企业家有企业家的形象模式，每一种社会角色都有其相应的行为方式及其精神面貌所表现的形象模式，并由此形成工业社会生产要求的标准的行为规范。由此，我们可以用工业社会生产要求的行为规范来描述老板的模式，即老板的企业家精神，老板的企业家行为方式和老板的企业家管理风格。

（一）模式之一，企业家精神

企业家精神亦即老板精神。那么什么是企业家精神呢？当

代美国著名的管理科学和政治、经济评论家彼得·德鲁克在《革新与企业家精神》一书中指出：企业家精神是一个人或一个机构的一种显著特性，即革新、开拓的特性。在这里彼得·德鲁克告诉我们，企业家精神隶属社会的某一特定群体，是这一特定群体的行动准则，而不是某个单个人的个性品格。其次，他还告诉我们，企业家精神包括二个内容，即革新和开拓。因此，我们也可以把企业家理解为具有不断革新和开拓精神的人。

企业家是革新者，革新是企业家精神的体现。代表企业家精神的革新，包括二层意思：第一它是指生产技术革新。从人类发展的历史过程来看，生产技术革新对推动人类社会的发展起到了重要作用，从这个意义上来理解，人类社会的发展史又是一部生产技术不断革新的发展史。生产技术的革新是人类战胜自然界，对自然界不断认识的必然反映。例如，人口的不断增长，使得资源耗费大量增加，原有的资源将很难维持不断增长的人口和生产的需要，创造新的资源和财富就成为革新者的使命。通过技术革新，原来被认为是有害的资源，现在可以为人类的发展做出贡献，那些被认为是无用被倒掉的东西，现在经过不同的处理，可以变成宝贵的资源，这些过程的转变，表面上是因为技术革新的结果，实质上是企业家革新精神的体现与推动。第二是指观念的革新。从某种意义上说，企业老板观念上的革新意义要比技术上的革新意义更为重要和可取。没有观念上的革新，那么，生产技术革新也就难以进行。老板观念的革新，不但有利于生产技术的改造，而且会给企业的发展创造出一个新的环境，开拓出新的市场领域。例如，世界上最著名的麦克唐纳快餐店老板雷·A·克洛克认为，富有现代精神的企业家，应该在为自己的

同时，也为别人着想。克洛克的这种指导思想，始终贯穿于他经营的麦克唐纳快餐行业。1954年，克洛克看到麦克唐纳公司汽车餐厅在圣贝纳迪诺成立时，他一眼就看到了麦克唐纳正在填补食品服务业的一个巨大空白。低廉的开办价格给了克洛克十分深刻的印象，他意识到这是开办联营餐厅的大好时机。为此，他马上设计了一套联营计划，其主导思想就是不但为自己，而且也为人着想。当时通行的食品工业联营作法是，提供技术的一方往往先得利、多得利，他们或向前来联营的一方规定产品经销的特许地区，从而坐收大量报酬；或向对方提供联营需要的高于市场价格的食物辅料和设备来获利。但克洛克却一改传统经营观念，他鼓励前来联营的一方先取得成功。因为他心里明白，敲榨一下，发一笔财不是长久之计，要想他的联营计划成功，就必须为联营者提供服务，与他们建立起相互信任的合作伙伴式的关系，与他们同生死，共存亡。抱着这样的宗旨，他在同联营商的商谈中，以惊人的坦率和以诚相见态度，说服了对方，使得联营计划顺利地实施。今天，麦克唐纳快餐公司已在100多个国家建立了上万家分店。麦克唐纳快餐公司今天的成就，都与克洛克当初观念更新的经营有关。

由此我们可以说，老板精神的革新特性，应该突出地表现在观念革新和管理革新上。如果一位老板缺少了观念革新和管理革新，那么，他就会变的墨守陈规，企业就会死气沉沉，缺少生气和活泼。这样的企业也就很难在激烈的市场竞争中站住脚。

企业又是具有开拓精神的人，是开拓者。经济活动本身就是一种开拓，企业要不断地开发出满足社会需求的新产品，要不断地去开发潜在的和新的市场，这其中由于包含了很多

不确定的成份，因而使得这种开发具有很大的风险性。风险往往是与盈利成正相关关系，有没有敢于冒风险的开拓精神是表现一个老板想不想成为一个成功企业家的试金石。这里说的敢冒险，不是指缺乏合理科学依据的那种冒险。一个老板若在事业上不敢冒风险，怕承担风险，那这个老板就会失去许许多多成功的机会，也不敢勇于面向未来。相反，如果一个企业的老板富于开拓精神，敢于冒风险和承担风险，那么他就会抓住每一个到来的机会，那怕这个机会的风险对于企业来说有多么大，发展自己。例如，南朝鲜三星公司微波炉海外市场的开拓就是一个很好的说明。美国虽然是世界上第一个发明并生产微波炉的国家，但是现在，当你在美国市场购买一台微波炉的话，你可能会发现，它往往是南朝鲜三星公司制造的。1979年，当美国的微波炉生产已达年产百万台时，三星公司才刚刚建成第一条生产线。三星公司微波炉的第一张海外订单来自巴拿马，总共只有240台，而且三星公司不但不能从这笔交易中盈利，相反，还要赔钱。然而，这时的三星公司想到的不是赔钱，而是树立进军美国市场的信心。因此，公司决定，即使赔钱也要做成这笔生意。不久，美国的一家大零售商公司找到三星公司，希望他们能生产价格在300美元以下的微波炉，这意味着三星公司的微波炉在美国的市场上只能有1%的利润，公司为此将蒙受巨额损失，但三星公司的老板再次决定同意了美方的要求。三星公司产品之所以在今天能够在世界上畅销，与这两次机会对公司的发展有直接的关系。如果公司老板当时只看到眼前的损失，没有敢于冒风险和承担风险的勇气，那么也就不可能有今天的三星公司。因此，我们说，企业家精神的开拓性包含了冒险和开发性。冒险精神和开拓精神同样都是企业家精神的实质。

和准则。

当然，企业家精神除了革新精神和开拓精神外，还包括其他许多方面，如企业家的价值取向，社会责任感等等，这里就不一一说了。

（二）模式之二，企业家的行为方式

企业家的行为方式是老板代表模式的具体表现，是由老板的社会经济地位和所扮演的角色作用决定的。老板行为方式中既有老板的共同遵循的普遍准则，也有由不同老板心理特性决定的个性准则。老板的行为方式依据其领导企业和管理企业的不同特点而分为决策行为方式和经营行为方式。

根据老板决策过程中的行为表现，可以把老板的行为方式分为三种类型：第一，果断型。这里说的果断，是指把经过深思熟虑后的选择，能迅速、明确地表达出来。果断型老板在做决策时，往往当机立断，又不拖泥带水。果断说明老板思想反应极其敏锐，思想高度集中，说明老板对市场信息的掌握，对经验的综合与运用，对企业未来发展的预测，都能做到心中有数，所以一当遇到对企业未来发展来说的大好时机时，可以敏锐地捕捉到它，而不丢让稍纵即逝的千载难逢的好时机溜掉。果断型老板不能与草率从事、粗心大意的老板划等号。果断型老板重视对信息的掌握，对信息的准确加工和分析，因而，果断的背后是有科学依据的，是在对事物综合判断基础上的果断。第二，顽强型。顽强型老板一般都会对自己做出的决策保持实施的坚定性和韧性。这类老板为了实现既定的企业目标，往往会全力以赴，利用变幻复杂的环境，战胜暂时的干扰和挫折，不达目的誓不罢休。但是，这类老板也有弱点，他们一般固执己见，不碰南墙不回头，有的人甚至碰了南墙也不回头。因此，他们往往在执行决策的

过程中，缺乏灵活性和机动性。第三，多虑型。这类老板与果断型老板正好相反，他们在做决策时，深思熟虑过头，稳健有余，虽然对问题的处理想得比较周全，在某些方面也时常能打破常规思路，独辟蹊径，因而也能做出让人吃惊的举动。但是，由于在决策时优柔寡断，犹豫不决，也容易坐失良机，特别是在十分紧要的时刻，容易导致整个企业误入歧途，甚至使企业从此一蹶不振。

人类的决策活动自古有之，随着人类社会和生产的发展，决策越来越常规化，即是说，不论是政治家、军事家或是企业老板，甚至普通的人，每日无时不刻地都要遇到需要作出正确决策的问题。但不同人的决策后果是不一样的。政治家的决策往往能对一个国家生死存亡起决定作用。例如，朱元璋在称王前的打江山时期，采纳了谋士的“广积粮、高筑墙、缓称王”的建议，最后建立了明王朝，达到了称王的目的。而对于企业老板来说，他的决策是否正确，虽然不会危害到国家的存亡，但对企业来说就事关重大了。1973年，世界上出现了第一次石油危机，严重冲击了依赖石油的汽车制造业。当时美国所有汽车公司都受到一定程度的损失，通用和福特两家汽车公司吸取教训，随机应变，把经营方针来了个一百八十度的转弯，接受石油危机对汽车工业冲击的教训，开始转产耗油量少的小型汽车。而克莱斯勒公司却一如以前，照样生产耗油量大的汽车，结果在第二次世界石油危机来到的时候，大型汽车因耗油量大的原因，销售量大大下降，存货大量增加，每天损失二百万美元，在1979年的头九个月中就亏损了七亿美元，使公司到了濒临破产的境地。决策的重要性由此不难理解。

老板的经营行为方式体现在老板的经营作风中。老板采