

The Characters of Wise Boss

成熟老板

的

■ 俞慧霞 编著



地震出版社

The Characters of Wise Boss

成熟老板

的



■ 俞慧霞 编著

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成熟老板的特征/俞慧霞编著.

—北京:地震出版社,2004.1

ISBN 7-5028-2354-9

I. 成… II. 俞… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 105121 号

成熟老板的特征

俞慧霞 编著

责任编辑:月 生

责任校对:张晓梅

出版发行:地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编:100081

发行部:68423031 68467993

传真:88421706

门市部:68467991

传真:68467972

总编室:68462709 68423029

传真:68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销:全国各地新华书店

印刷:北京市通州京华印刷制版厂

版(印)次:2004 年 1 月第一版 2004 年 1 月第一次印刷

开本:640×960 1/16

字数:207 千字

印张:18.25

印数:00001~15000

书号:ISBN 7-5028-2354-9/F·162 (2953)

定价:29.80 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题,本社负责调换)



目 录

第一部分 人格魅力篇

一、魅力是成熟的标志	3
二、一言一行都保持威信	4
三、形象完美	9
四、修则内外兼修	12
五、善的循环	20
六、享受奉献	23
七、关爱他人的高贵品质	25
八、感恩之心可与玉石媲美	29

第二部分 识人用人篇

一、人才观：坚信“人才第一”	33
二、识人：理性而不武断	36
三、用人：疑人不用，用人不疑	41

四、学历和实才的选择	45
五、论资排辈误人误事	51
六、诚恳待人方能招纳贤才	54
七、大胆授权尔后再统率全局	55
八、细微处的发现	63
九、善待员工	67

第三部分

沟通技巧篇

一、跨越鸿沟	71
二、在宽容和批评之间	76
三、交流的主动意识	82
四、沟通方式的选择	87
五、关注对方接受能力的说服	90
六、说服的要领	92
七、不评则已评则公	96
八、欲望与牢骚	98
九、消灭萌芽状态中的矛盾	100
十、个性的冲击	103
十一、不满是常有的	105
十二、善于倾听者是伟大的	108
十三、乐于接受员工的意见	113

第四部分

员工激励篇

一、考虑最基本的需要	123
二、保健与激励并行	126
三、关注期望	129

四、目标导向	130
五、“公平”保障	133
六、恩德与威严	137
七、奖励的有效定位	139
八、赏罚分明体现良好的品质	144
九、精神激励的十种策略	152
十、倡导团队竞争	179
十一、引导良性竞争	185

第五部分

开拓创新篇

一、创新意识	191
二、敏锐的嗅觉	195
三、打破常规的思维	200
四、创新思维的六个特征	204
五、有效的发散思维	212
六、聚合思维艺术	221
七、理解与系统思维	226
八、创新技法	231
九、将创新用于实践	237

第六部分

战略调控篇

一、及时形成	249
二、依据目标的构想	250
三、站在真实信息的高度上	252
四、正确的方案优选标准	254
五、不能变更的原则	256

六、借力用力	262
七、战略计划的衡量	268
八、经济指标需符合实际	274
九、方案定夺	277
十、推动执行	281

第一部分

人格魅力篇

一、魅力是成熟的标志

人格魅力是成熟老板的第一大特征，它是获得众人信任与尊敬的关键因素。一个真正成熟的老板其人格魅力是无限的，他们的人格魅力是一种很强的吸引力与影响力，是一种源自个人性格与行为的表现，是一种人际互动中情绪的激荡与传达，是一种具有权力、威望、令人敬仰的心理状态。

关于人格及人格魅力一直有很多种说法，有人说，人格是人用来充实内心世界的精神结晶。人具有充实的内心世界，就犹如通了电的灯泡，向周围散发着洁净的光芒。

而佛家则把人格魅力比作花香，“梅檀香风，可悦众心。”文曰：“花香不会逆风而飘尽……然善人之香气可逆风飘散，正人君子的香气是洋溢四方的。”又云：“道风德香熏一切。”道德就是人格魅力的本体，诚信则是人格魅力的表现，而手段、点子只是一种飘忽不定，甚至令人生厌的假香而已。这就为什么有人广结广交，有人寡义寡交；有人身边人才荟萃，有人却总是慨叹身边无人的原因。

人格魅力是一种无形的美。一个人穿上最时髦的服装，梳起最新潮的发式，但若没有魅力，他的身体也只是徒有躯壳。人格魅力并非物件，可以储之于闲，用之于需，参加舞会或欢度良宵时再将其施展。人格魅力恰似明媚的春天，它的影响会注入到光阴的每个瞬间。拥有无限人格魅力的人，其内心世界必定是非常充实的，其举手投足间都会散发

出诱人的光芒，别人会情不自禁地走到其周围。而具有这种人格魅力的企业老板会更容易获得员工的支持，他们的事业会比缺乏人格魅力的老板发展得更为迅速。

随着时代的进步和社会的发展，商界已越来越重视人格魅力。许多世界知名的成功人士，比如摩根、贾费迪、梵德理等都把人格魅力认为是一个人一生最大的财富，而现代成熟的企业老板则把人格魅力当成最重要的自身修养。

人格魅力本身就是一种吸引力和影响力，天生具有人格魅力或后天培养获得人格魅力的人都具有共同的吸引力和影响力。日本著名的经理人林江健雄曾经说：“有些人生来就有与人交往的天赋，他们无论对人对己，处世待人，举手投足与言谈行为都很自然得体，毫不费力便能得到他人的注意和喜爱。可有些人便没有这种天赋，他们必须加以努力，才能得到他人的注意和喜爱。但不论是天生的还是后天努力的，最终结果无非是博得他人的善意，而获得善意的种种途径和方法，便是‘人格’的发展。”人格魅力是成熟老板的一项重要特征，作为企业老板，应当不断完善自身的品行，让自己成为一个人格魅力无限的成熟老板。

二、一言一行都保持威信

一个成熟的老板往往有着至高无上的威信，在任何时候他们自身所具有的威信都能焕发出熠熠光彩，吸引着众多人们前来追随。威信，对于老板来说是一种非常有用的非权力影响力。拥有威信，是老板成功的

必要条件之一。树立威信是一门学问，老板有了权力并不代表自己就有了令人心服口服的威信，虽然权力与威信之间有着十分紧密的联系，但它们又是截然不同的。无权的人同样可以拥有威信，而有权的人却未必拥有。老板们总是希望自己的权力给他带来威信，然而权力不等于威信，明白这一点将会给自己及别人带来很大的好处，否则，其结果可能是灾难性的。

我们在平常的工作过程中，经常有这样的感觉：组织中具有威信的成员，往往比较容易建立与其他成员的良性互动关系。在与人沟通时，因已得到对方的信赖，所以不必多费唇舌展现其信息的可信度。最常见的一种例子就是当组织内发生难以化解的冲突之际，有某一位“德高望重”的成员，会成为排难解纷的主要角色。作为企业老板，他必须树立自己无尚的领导威信。

虽然任何一位老板都想树立威信，而且每个人都有自己独特的“树威”方法。但是不管用什么技巧，如果真正有了威信，那么老板就应该达到这样的境界：下级喜欢和你在一起工作，但又有点怕和你一起工作；下级发自肺腑地尊重你，从不在你面前表现出一丝不敬。这看似是一对矛盾，实际是老板们树立威信的最高境地。一般情况下，我们说一位老板没有威信，那么他与下级之间的关系可能有以下三种：下级十分惧怕，只有威，没有信；上级和下级打成一片，但是过于亲密，以致失去应有的原则，使工作无法正常开展；下级既不喜欢老板，也不愿意听老板发号施令——这是最糟糕的情况。在现实情况中，以前两者居多，组织成员对“一把手”的态度在“喜”与“惧”两者之间变换。在此情况下，如果稍有偏向，老板的威信便会削弱。

一个有威信老板，总是能使下属及时、有效地执行自己的指令，任何决策都能在第一时间得以实施。树立威信对任何老板来说，都是一个至关重要的问题，它直接影响着老板的领导地位和企业的生存与发展。

树立威信在于一言一行。常言道：“圣人举步，众目睽睽。”一个老板的一举一动，往往处在“众目睽睽”之下，在此情况下要树立威信，则必须对自己的言行抱有审慎的态度。

“一言既出，驷马难追。”圣人接触别人，小心言行，不为防人，只为防口。人之口舌软而无规，人与人之间，舌之作用可当得半个人。鉴于此，老板时时修正自己的言行非常必要，那些轻视这个道理与原则的人，必定会不时引起群众舆论的攻击，因而遭受困扰。实际上，地位愈高的人，他们外在的名声愈是属于整个社会，他们的威信也要随着地位的不同而逐渐发展。一个老板身居企业高层，注重自身言行、树立领导威信是必须的，同时它也是老板的第一行为准则，是培养人格魅力的主要途径。

老板树立威信的活动应当贯穿于老板每一天的工作和生活过程当中。在日常行为活动中本着尊重别人，戒言慎行的原则，一片赞誉定然会伴随其左右，如此而往，领导威信也必将逐步提高。反之，则很难树立令人信服的威信。越是声望高的老板，越应该谦虚地审度自己的言行。否则，声望也有可能走向反面，正所谓“不积小善，无以成名；不积大恶，不会有灾；小恶多积，恶掩善言。”

老板应当把树立威信当做第一行为准则。在坚决执行这一行为准则时，最关键是要做到言而有信、言行一致。成熟老板的发言特别是命

令，不能信口开河，“命不”轻易下达，既然说了就需要有人不折不扣地执行，不可轻易变更。如果一旦改变了，再去执行当然不好办。“君子一言，驷马难追”，“王者发令，重于泰山”。说到做到，是树立权威的第一要义。

言而有信是老板树立威信的关键，现实生活中的许多老板似乎都没有注意这一点，不少老板之所以不能树立领导威信，无法成就一番大业的主要原因就在于随意许诺，许诺之后他们却又偏偏不珍惜一诺千金的价值，在听觉上满足了员工的希望之后，又留给了人们漫长的等待与终无音讯可循的结局。

你应当清楚，你的命令不是圣旨，但你的承诺都有着沉甸甸的分量，你不能实现的诺言，最好今天就让雇员失望，不要等到骗取了雇员的积极性后让他们更加失望。

一个健康的组织系统中，必须有一个以老板为核心的高效能团队，团队中的所有成员都以老板为中心，老板就是团队的旗帜，老板的地位要在大家心目中根深蒂固，其他人谁都无法取代这一地位。

作为一个老板，虽然你不必过于矜持，但要让你的员工起码意识到，你是“一把手”。这样，即使是活泼、轻佻的职员也不至于去拍你的肩膀，或拿你的缺点肆意开玩笑。他在你面前会小心谨慎，会看你的脸色行事，当你们一起离开办公室时，他会恭恭敬敬地把门打开，让你先行。

老板要保持自己的威严，让员工对你尊敬，这会为工作开展创造条件，员工会处处——至少在表面上尊重你的意见，当你执行任务有困难时，会与你商量，而不会自作主张，自行其是。这样的话你所领导的团

队就会大大增强整体效能，你的事业才可能迅速开展，并逐步走向成功。

另外，讲话方式也必须注意。在办公室里跟员工讲话，要亲切自然，不能让员工过于紧张，以便更好地让对方领会自己的意思。但是在公开场合讲话，譬如面对许多员工演讲、做报告，就要威严有力，具有震慑力。

树立威信的行为准则要求老板在工作中必须做到言出必行。如果问题影响重大，一时不能做出结论，老板就应该多思考少说话，或者以“让我仔细考虑一下”或“容我们研究、商量一下”来结束谈话。这样，在回去之后，员工不会沾沾喜，而会更加谨慎，老板则可以利用时间从容仔细考虑是取是舍，这在无形中增加了“一把手”的权威，比起草率决定要好的多。多思考，少说话是老板树立威信的有效方法之一。

大多数成熟老板都知道行为是无声的语言。很多员工与“一把手”直接交谈、交往的机会不是很多，他们了解你往往是远远地看到你的一举一动，或通过其他一些材料，员工们会根据每一个较小的事情来判断你。

作为一个老板，当你显示自己的身份时，你是将办公室的门敞开还是紧闭，当你走出办公室如何与员工打招呼，你如何接听电话，如何回复来信等，每一个细节都会映入员工的脑中。每一个细节，都向员工们传达了你自己的一份信息，任何一种行为活动都能影响到你自身威信的树立。

行为有时比语言更重要，“一把手”的身份权威，很多往往不是语言，而是由行为动作体现出来的，成熟的老板尤其如此。

总之，要真成熟起来，做到不负众望，享有较高威信，绝对不是一件容易的事，它需要老板从点点滴滴做起，时刻注意自己的一言一行。

三、形象完美

成熟老板应当时刻保持自身形象的完美，拉封丹曾经说过：“好的形象在任何地方都是弥足珍贵的”，企业老板是现代社会中不可或缺的重要角色，保持形象完美对于成熟老板来说至关重要。

现代社会是一个崇尚完美的社会，现代老板是完美生活的组织者，也是完美生活的引导者；是完美生活的感受者，也是完美生活的创造者。作为老板，自己首先应该是美的化身。

以貌取人固然不可，但美的风度有利于提高企业领导者的威望则不容置疑。领导者的威望来源于他崇高的理想、高尚的情操、博大的胸怀、坚强的意志和卓越的领导才能，而这些内在素质，如果通过某些外在形式——如仪表音容反映出来，便能成为领导者特有的风度，使之具有相对独立的意义。

对于企业老板来说，保持形象的完美相当重要，这绝不是小题大做。下面的实例可以说明这一点：

1983年，一位吉林农民企业家向香港某公司发运一批上好的豆饼粉，收到的回电竟是“质量有问题”。可是双方一会晤，不仅“问题”云消雾散，还交上了朋友。其中情由说来很有意思：原来该公司的总经

理听说这批货是由农民家庭工厂生产的，凭脑海中臆想的农民形象，使他疑团满腹。当见到的农民竟是一位西装革履、彬彬有礼、颇有现代企业家风度时，疑团顿消。

从这个实例中可以看出，企业领导者的穿着言行至关重要。一个人无论从事什么工作，在仪容方面都要有起码的要求，第一是整洁，第二是得体。服饰的种类、式样、花色千差万别，因场合不同、季节变化、个人喜好而使穿着显示出多样性。服饰协调、搭配文雅往往会给人留下很深的美好印象。如果着装不当，最容易令人反感，甚至会降低个人的身份，自然也就会影响企业的整体形象。

企业老板是整个企业的形象代言人，老板的形象就代表着整个企业的形象。可以说，老板的形象问题是一个事关企业形象的问题，是一个对企业的生存和发展有着重大影响的问题。保持形象完美是众多成熟老板的一项重要人格特征。

被誉为“经营管理之神”的松下电器公司总裁松下幸之助先生，早年时他不修边幅，头发乱糟糟的，衣服脏乎乎的，并且有许多皱褶，皮鞋也不亮，像一个邋遢的老头。有一次去理发，当理发师得知他就是大名鼎鼎的松下公司总裁时，先是惊讶得不知该说什么，过了一会儿就严肃地对松下先生说：“您作为一个有名气的公司的老板，还这样不注意自己的外表，别人怎么说呢？从这一点可以看到贵公司的形象，这有损于公司名气。”松下先生听了，顿时悟出理发师话中的真谛。从此，他的衣服总是整整齐齐，皮鞋亮锃锃，头发梳得油光光的。外人与他打交道时，看到他整齐的装束与整洁的外貌，顿感到一种压力，不由肃然起敬。