

从打工仔到大老板的财商进阶课

老板 的 九项修炼

卓越老板成功三部曲：管好心情，理好人情，办好事情

修心 修缘 修志 修财 修行 一个都不能少

石油工业出版社

老板 的 九项修炼

心理 关系 用人 办事 管理 经商 营销 经济 财务

张俊杰◇编著

石油工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

老板的九项修炼/张俊杰 编著.

北京:石油工业出版社,2011.2

ISBN 978-7-5021-8119-2

I.老...

II.张...

III.企业管理

IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 222607 号

老板的九项修炼

张俊杰 编著

出版发行:石油工业出版社

(北京安定门外安华里 2 区 1 号楼 100011)

网 址:www.petropub.com.cn

编辑部:(010)64523607 营销部:(010)64523603

经 销:全国新华书店

印 刷:北京晨旭印刷厂

2011 年 2 月第 1 版 2011 年 2 月第 1 次印刷

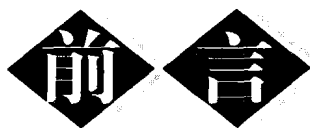
710×1000 毫米 开本:1/16 印张:21.5

字数:298 千字

定价:38.00 元

(如出现印装质量问题,我社发行部负责调换)

版权所有,翻印必究



管好心情,理好人情,办好事情

中国企业用了短短几十年、十几年甚至几年,“浓缩”式地走过了西方正常的商业成长轨迹,一批企业得以快速成长。刨去时势大浪之托力,老板的个人综合能力,实为竞争力之一。

柳传志、张瑞敏、任正非、鲁冠球、牛根生、陈天桥、马化腾等人,能够带领团队在一路“狂奔”中走向卓越,离不开他们良好的心理素质、深邃的商业思想以及敏锐的洞察力和强大的创造力。这恰恰印证了一项调查结果:一个企业的成败,70%取决于经营决策人的领导作用。

在越来越复杂的商业世界中,在越来越激烈的竞争环境里,卓越老板之所以笑傲群雄、创造了别人难以企及的业绩,是因为他们有一套别人无法获取的本事。而这套把生意做好、做大的本领,不是天生就有的,是身经百战、苦苦修炼的结果。

鸿海集团主席郭台铭说:“人没有天生的穷命和贱命,要看你是用什么样的心态来磨炼自己。”

格兰仕集团执行总裁梁昭说:“伟大是熬出来的,这个熬不是煎熬,而是修炼。”

华人首富李嘉诚说:“要想在商业上取得成功,首先要会做人,因为世情才是大学问。世界上每个人都很精明,要令大家信服并喜欢和你交往,那才是最重要的。”

联想总裁柳传志说:“当企业小的时候,一定要身先士卒,但是当公司上了一定规模以后,一定要退下来。要做大事,非得退下来,用人去做。如果我一直身先士卒,就没有今天的联想了,我现在已经退到了

制片人的角色。”

作为企业的舵手，老板只有不断学习、不断创新、不断提高本领，才能在瞬息万变的商业世界里获取竞争优势，带领企业走向卓越，基业长青。

对大老板而言，能力越大，责任越大；责任越大，要求也越高。为了对得起苦心经营的事业，为了不负跟自己一起打天下的追随者，你需要从下面九个方面进一步修炼自己的本领。

(1) 心理修炼

世间万象，一切皆由心起！老板最大的优势是心理素质好、情商高。生意场上，比危机更可怕的是心理素质的崩溃，很多危机处理经典案例和方法曾被无数企业高层烂熟于心，可当危机猝然来临，又有多少人能够应对自如？因此，学好管理学、经商学，不如掌握好心理学。

(2) 关系修炼

关系决定输赢，人脉就是命脉。有人脉，成功就像坐电梯；没人脉，成功就像爬楼梯。这是每一个聪明的中国人都应该明白的“潜规则”。想把生意做好、做大，就一定要对大小、方方面面的关系、规则了如指掌，运用自如！

(3) 用人修炼

办大事、做大生意，老板首先要重视人，必须能识人、会用人，善于开发人才，带出一支优秀队伍。优秀的老板不在于自己多么能干，而在于是否有统领之术、支配之法，能出神入化地使用人才，创造出一流的业绩。

(4) 办事修炼

办事能力强，是对一个老板最好的评价。老板身处公司权力的顶峰，被复杂的利益关系围绕，还要面对不确定性的未来，想把事情办成、办好、办得圆满，让各方满意，真是难于上青天。不过，总有这样的老板，面对千头万绪的各种事务，他们善于抓主要矛盾、灵活变通、循序渐进，把那些令人焦头烂额的事情处理得妥妥当当，化腐朽为神奇，做成了大

买卖。

(5) 管理修炼

管理是什么，管理就是把复杂的问题简单化，从而提纲挈领，帮助领导人掌控全局。任何一种管理思想、管理理念归结为一点，都是追求“简单的管理”。少管理，有效的管理，就是最好的管理。

(6) 经商修炼

经营公司是一项长期的、充满挑战的事业。德商、智商、财商，是卓越老板一生要领悟的商道，它直接决定了一个生意人的大与小，决定了老板的财技高低。对有智慧的商人来说，商道在他们眼里，也在他们的心里和手里。谋取商道靠观察、靠琢磨，边干边悟，这样才能从一个小商人变成一个大商人、大老板。

(7) 营销修炼

中国营销之王史玉柱说：“营销是没有专家的，唯一的专家是消费者。你要搞好的策划方案，就要去了解消费者。”“谁消费我的产品，我就要把他研究透。一天不研究透，我就痛苦一天。”这应该成为每一位大老板的座右铭。

(8) 经济修炼

打开电视，翻开报纸，满眼尽是CPI、存款、准备金、加息、汇率……这些经济学词汇高频率地出现在人们面前。企业会受到国家宏观调控、银行贷款政策、世界经济形势等诸多因素的影响。老板如果不懂经济学，不知道需求、供给、GDP、CPI、股票指数、企业所得税，就会感觉自己仿佛置身于世外，简直寸步难行，也难以带领企业发展壮大。

(9) 财务修炼

管理财务的能力越来越成为卓越老板的必杀技。企业想在战略上抢占先机，老板就必须学会将财务数据变为信息，再由信息转化为知识，最后由知识付诸行动，提升决策的质量。优秀的财务能力，不但体现在掌握企业“生财”、“聚财”、“用财”之道，更体现在把财务作为一项战略资源，帮助企业在成本控制、商业合作、战略并购中获取优势地位。

今天，企业家已经成为我们这个时代最稀缺的资源之一。中国商业的勃兴，中国经济的持续发展，都需要企业家群体迎难而上、勇挑重担。为此，战斗在一线的企业家、老板需要通过不断修炼来提升领导力、决策力、感召力，续写辉煌，成就卓越。

目 录

第一项 修炼 心理

世间万象，一切皆由心起！学好管理学、经商学，不如掌握好心理学。老板最大的优势是心理素质好、情商高。

杰克·韦尔奇曾说：“作为企业的领导人，你可以不懂财务、不懂专业知识，但是你不能不懂心理学，否则你就不会成为一名卓越的老板。”

“成功的老板必须懂得对手和顾客的心理，因为‘知己知彼，方能百战百胜’。”这是 IBM 前总裁郭士纳的成功秘诀之一。

李嘉诚曾无数次提到：“懂管理不如懂心理，了解员工的心，才能更好地把握他们的人。”

把心理学运用到生意场上、公司里、谈判桌上，是老板财源旺盛、事业成功、生活幸福的基础。

第 1 章 心理素质决定老板成败

——1%的健康心理带来 100%的成功

心理学是生存的智慧	002
做自己的心理医生	003
成功源于优秀的心理素质	004

学会自我心理调适	007
商界名利场，输钱不输人	008
时刻修炼心理承受力	009
谈判不是打嘴仗，而是拼心理	011

第2章 高情商领导都是情绪的主人

——控制好自己，才能领导别人

情绪影响人的心理变化	014
性情中人不宜感情用事	015
学会调节自己的心情	016
给不良情绪找一个出口	017
发火也有“该”与“不该”	019

第3章 懂管理不如懂心理

——先了解员工的心，再更好地把握员工的人

管理与心理学的关系	021
把握团队的心理气氛	022
发挥竞争心理的价值	023
心理影响人才流动	024
影响社交的不良心理	025
克服沟通中的心理障碍	028
商战中常用的心理战术	029
投资最怕有赌博心理	031

第二项 修炼 关系

人脉好比一座无形的金矿，拥有了这座金矿，你就掌握了取之不尽的财富。富人认识到了这一点，所以越来越富有；穷人没有认识到这一点，所以越来越穷。

李嘉诚能有今天的成就，首先是他人缘好，在为人处世方面做得都很到位，能够拿捏好分寸，所以人人都信服他，喜欢和他交往，愿意跟他做生意。人缘好，关系就有了，人脉也就很广，生意就不难做了。

有人脉，成功就像坐电梯；没人脉，成功就像爬楼梯。这是每一个聪明的中国人都应该明白的“潜规则”。如果你想成为一个富有的人，想把生意做得足够大，一定要对大大小小、方方面面的关系、规则了如指掌、运用自如！

第4章 关系决定输赢，人脉就是命脉

——有人脉成功就像坐电梯，

没人脉成功就像爬楼梯

成功，更在于你认识谁	034
将“圈子主义”进行到底	036
人脉是你事业发展的情报站	038
让贵人帮你成就大事	039
掌握和客户“谈恋爱”的本领	041

把合作过的人都变成朋友	042
找准成功交际的切入点	044

第5章 组建高效能团队

——高效能的团队来自于和谐、合理、合适

管好团队从安人开始	047
霹雳手段，菩萨心肠	049
最可怕的就是窝里反	050
必要的时候放他一马	052
团结也是一种生产力	053
不教导部下就是浪费其生命	054

第6章 小生意靠朋友，大生意靠对手

——超越竞争对手，战胜竞争对手，帮助竞争对手

成长路上不能没有对手	057
常怀一颗“取经心”	058
站在对手肩上发展自己	060
结交比自己更优秀的人	061
感谢对你“围追堵截”的人	063
一流的老板只合作，不竞争	064

第三项 修炼 用人

办大事、做大生意，老板首先要重视人，必须能识人、会用人，善于开发人才，带出一支优秀队伍。

用错人和没有人用，哪一种情形更可怕？没有人可用，会造成人员的欠缺，影响工作的进行，相当可怕；用错了人，把工作的过程弄错，结果一团糟，甚至留下一大堆后遗症，更加可怕。因此，老板要有识人的眼光。

假如不把员工的才能用到最能发挥其作用的地方去，那对人才是一种压制，对事业是一种极大的浪费。优秀的老板不在于自己多么能干，而在于是否有统领之术、支配之法，能出神入化地使用人才，创造出一流的业绩。

第7章 正确识人靠眼光

——用人先识人，识人先察心

考察人才是门学问	068
首先看人品，其次看能力	070
最重要的是看透人心	071
招聘最好的赚钱机器	072
选好副手让你如虎添翼	074
任用接班人的五个步骤	075

第8章 人力开发靠理念

——没有无用的员工，只有无能的老板

人材，人才，人财	077
把人才变成将才	078
施加压力，逼出人才	079
有人做错就把他换掉	081
责任心，上进心，企图心	082
工作中训练，挫折中教育	084
“全球化”就是人才当地化	085

第9章 带好队伍靠手腕

——带出一批精兵强将是老板的头等大事

铁腕老板带出“铁军”	087
什么样的人敢用	088
绝不允许下级越权	089
合理授权，无为而治	090
搭配新老员工的奥秘	092
制定最有效的竞争机制	093
做到有“叛将”无“叛军”	095

第四项 修炼 办事

办事能力强，是对一个老板最好的评价。老板身处公司权力的顶峰，被复杂的利益关系围绕，还要面对不确定性的未来，想把事情办成、办好、办得圆满，让各方满意，真是难于上青天。

不过，总有这样的老板，面对千头万绪的各种事务，他们善于抓主要矛盾、灵活变通、循序渐进，把那些令人焦头烂额的事情处理得妥妥当当，化腐朽为神奇，做成了大买卖。

第 10 章 抓人心办大事

——做事先安人，安人先安心

做大事要懂人情投资	098
先散财，再聚人，后成事	099
困难时期更要慷慨	101
打成一片，尽得人心	103
解除老员工的后顾之忧	104
绝不亏待一起打天下的弟兄	106
投其所好才能深入人心	108
感情投资花费最少，回报最高	109

第 11 章 找对人好办事

——找对人，办事不难；找错人，难上加难

画一张“人脉联络图”	110
在关键人物身上下工夫	112
平时多烧香，急时有人帮	113
送最少的礼办最多的事	115
求人之前探察其性格	116
人在屋檐下，不得不低头	120
好搭档让你冲向成功	121

第 12 章 讲规则办成事

——人情归人情，事情归事情

只做自己应该做的事	123
懂点儿商场潜规则	124
老板要以身作则，身先士卒	126
做正确的事，再把事情做对	127
留住底线，留条后路	129
不要成为规则的奴隶	130

第五项 修炼 管理

经济形势好的时候，大家都拼命赚钱；只有当经济遇到问题、企业遭遇发展瓶颈的时候，人们才真正关注那些依靠做好经营管理，坦然面对经济大潮的公司。2008年开始的这次全球经济危机，已经促使越来越多的企业家、大老板开始关注实实在在的管理与组织建设。

中国有句老话，叫做“春生，夏长，秋收，冬藏”，说的是世间万物的发展总是在“生长”与“收藏”间相互交替。企业的发展也是如此，只重业务（生长）而轻管理（收藏），必然刚站起来就会很快倒下去，甚至被市场迅速淘汰掉。正所谓，管理功夫深，业绩一百分。

第 13 章 既要管得少，又要管得住

——管理越简单越好

纪律是公司的生命	134
用制度管人，按规矩办事	136
不杀鸡，就唬不了猴	137
企业家精神引来追随者	138
向人性化管理要绩效	140
多一些领导，少一些管理	142
巧用柔性管理	143
尊重对方意见，但要“找后账”	145

第 14 章 小公司管事，大公司管人

——要聪明地领导，不要忙碌地工作

别用管小公司的方法管大公司	147
对公司有贡献，就帮他成长	149
职位越高的人，给他越多的事	150
用情义聚人才，用纪律练人才	151
管理要讲情、理、法	152
有本事来拿，拿不到怪自己	154
做“懒惰”的掌门人	156
离钱近一点，离员工远一点	158

第 15 章 战略要清晰，执行要到位

——路线考虑清楚以后执行要坚决

战略决定赚大钱还是赚小钱	160
做好未来三五年的事	161
方向要清晰，目标要专注	162
中层干部决定战略实施成败	164
扮演好救火队长的角色	166
出色的战略需要严格的执行	167