

他山之石丛书⑤

怎样 当老板

〔台湾〕陈铭雁 编

金屋出版社



中财 B0004001

怎样当老板

台湾 陈 铭 编

天津大学图书馆藏

总号

437892



437892

红旗出版社

(京)新登字 108 号

怎样当老板

编 者 [台湾]陈铭礪

责任编辑 李 凡 封面设计 熊晓梅

红旗出版社出版、发行

全国新华书店经销

北京怀柔裕文印刷厂印刷

787×1092 32 开 5.5 印张 120 千字

1993 年 6 月北京第一版

1993 年 6 月北京第一次印刷

印数 1—9000 册

ISBN 7-80068-547-01Z · 177

定 价 3.30

老板的主人

陈铭番

——代序

稍微有点积蓄，许多人都想开个店面做点生意当老板，企希钱滚钱，滚出一片头天。

事实证明，老板不是好干的差事，除了里外杂务、应酬关系以及可能的财务调度，我们社会的普遍现象是，公司行号泛滥的结果，常是老板兼小弟。

老板兼小弟不尽然是苦差事，原因很简单——不必强忍员工闹情绪、摆姿态，毋需担忧劳保、罢工等烦人事件，更不必为薪资、加薪苦恼。

但是，自己当老板并不代表天下太平、西线无战事，你以为闹街旁的店铺一家家开，仿佛小生意真是好做，其实，你根本错开了店面背后主事者三天两头把店顶来顶去的易主场面。

相信自己或能成为一个出色的人，本来即是现代人成功的必备要素，却是我们常常抱着超凡的雄心大志，想为前程辟出一条康庄大道，眼高手低的结果，反倒事事难成、事事不顺。

尤其，常想成为一位杰出的老板时，我们宜先成为自己

的老板，问问自己，你能够成为自己最佳的管理者吗？你能按照自己的企图去逐一施行或完成可能的任务，并且不要赖、不苟且、不放任吗？

那便是自己做自己的主人的管理哲学。

然而啊！我们都想当别人的主人，我们喜欢操纵别人，更巴望别人顺随自己的“意思”行事。但是，我们的意思的理念基础究竟又如何呢？

目 录

第一篇 老板不好当

经营者是否应该有菩萨心肠

——经营者又不是独裁者，对职员没有生杀大权，因此不应该发生“人灾”的问题。

经营者的道义·····	(3)
人事带来的不幸·····	(4)
人事上的“戒”·····	(5)
玩乐之害·····	(6)
提倡道义之前·····	(7)
集团中的人灾·····	(8)

统御有术

——如何掌握高级干部

——所谓经营者，就是如何安排您的属下，为您做出最好的工作。安排得恰当与否，可以左右业绩的好坏。

业绩和人际关系并重·····	(10)
高级干部的职责·····	(11)

统率经理、主任的要素	(11)
从日常行动着眼	(13)
博取他人关心的方法	(13)

现代杰出管理者必备的条件

——记住“积虑小益而忘大利”的警惕	
做为高学历时代的指挥者	(17)
具备必要的共鸣感	(18)
不是发号施令的时候	(19)
弹性领导力的发挥	(20)
不要乱下定论	(21)
摒弃守旧思想	(21)
启发“第四才能”	(22)

做老板的必备能力

——必须有非完成任务不可的魄力	
领导者本身的基本条件	(24)
对待部下六要素	(27)
领导者的实际任务	(28)

理想别离谱

——企业主管不可自期过高	
--------------	--

第二篇 沟通，人性的管理方式

老板的骂经

老板有没有骂人的权利和必要？他应该怎么骂法呢？

责备的是与非	(37)
对症下药	(38)
责骂对经营的影响	(39)
责骂干部要有自信	(40)
开除恶劣干部	(40)
理屈则无说服力	(41)

上下一心

——老板如何与部属沟通

巧妙各有一招	(43)
上情下达的要求	(44)
窥知业务全貌	(45)
提供新鲜建议	(47)
夜半陌生客	(48)
深入部属群中	(48)

责备，是病态的管理方式

为什么出此下策	(50)
误会很常见	(52)

鼓励远胜责备	(52)
两种处理方式	(54)
失败中求取进步	(55)

报告老板，我在外面兼差！

——员工在外兼职，怎么办？	
准备工夫要到家	(58)
你是在做间谍	(58)
该不该告诉老板	(59)
外快用在创业准备上	(60)
义务工作也是一途	(61)

如果你是主管

——解决人事纠纷二例	
案例一	(62)
案例二	(64)

第三篇 新官上任三把火？

新官上任万般难

——部属会对上任的新官烧上三把火，聪明的新官能利用这三把火，把部属化为合作无间的绕指柔	
洞悉原委排除万难	(70)
先要认清环境	(71)
大肆改革会收反效果	(72)

忠言并不逆耳	(73)
--------------	------

当经理头大的地方

——高级行政主管的存在，就是要去应付千奇百怪的问题和人物

终于爬到了山顶	(75)
戳破百万元的气球	(76)
要开除那个王八蛋?	(77)
别让工厂关门大吉	(78)
她缺少一位丈夫	(79)
你们侵犯了森林地	(79)

沟通比什么都重要

——员工对上司的评论制度

让大伙吐苦水	(81)
一些例子	(82)
最前卫的执行者	(84)
有话直说是否可行	(86)

立竿见影

——员工的评价制度

因地制宜因人而异	(89)
适合各人所需	(90)
最有价值的篮中测验	(91)
自我考核获益良多	(92)

发展能力重于遽下定论	(93)
信心是一切之本	(94)

第四篇 化解企业危机

等待果陀	(99)
------------	------

——企业的三大危机

咨询专家解决危机	(101)
缺乏年轻才俊形成一大痼疾	(101)
保持年龄层次均衡	(103)
依赖单一产品的危机	(104)
拓展市场广招顾客	(105)
研究新产品发掘新市场	(105)
及早顾虑未来	(106)

给公司看病

——濒危公司的征候诊断法

实业界应有的警惕	(107)
向不景气的袭击挑战	(108)

主管步入中年时的危机

——愈有野心，愈具创意的主管，受的

苦也愈多	(115)
中年的危机	(115)
可能影响工作上的表现	(116)

可怕的第二面人·····	(117)
心理的崩溃·····	(118)
沉溺杯中物·····	(119)
找个人谈谈·····	(121)
阅读古典名著·····	(121)
安全度过中年危机·····	(122)

风险管理

——您需要一位风险经理	
社会生态学时代的必然产物·····	(124)
经营者与生产部门·····	(125)
联合协调工作·····	(126)
产品与企业信用息息相关·····	(127)

第五篇 企业经营的方向盘

不景气下的营销术

——扎实的促销活动	
逐渐恶化的不景气·····	(131)
消费结构的变化·····	(132)
该采取何种对策·····	(134)
购买力在哪里? ·····	(134)
发掘可能购买阶层·····	(135)
先作周全准备·····	(136)
突破销售瓶颈·····	(138)

推移当前的不景气·····	(139)
今后销售战略的方向·····	(140)
采取积极行动·····	(141)
赢得顾客信赖·····	(142)
反常状态下认识正常·····	(143)
推销员的基本态度·····	(144)
处事需满腔热情·····	(145)
目标要越高越好·····	(147)
结论·····	(148)

话里见真章

——贵公司的经营方法是否过时了？

企业经营方向盘

——妙用无穷的比率分析法

有效的财务分析工具·····	(153)
财务是否健全·····	(154)
企业经营成绩优劣测验法·····	(156)
比率分析法的极限·····	(158)

第一篇

老板不好当

经营者是否应该有菩萨心肠

——经营者又不是独裁者，对职员没有生杀大权，因此不应该发生“人灾”的问题

教师和医师的职业上的道义问题，曾经屡次被人谈论过。但是，典型的人类集团中的企业领导者，尤其是经营者，关于这种问题应该不致于被人视为“问题”。经营者并非独裁者，更何况对职员也无生杀予夺之权，因此“人灾”应该是不会再发生了。

经营者的道义

二十年以前，教师在一般人的印象中是一项不可侵犯的“圣职”，因此，行动的束缚，就自然而然地在他们身上发生，然而现在的观念整个改观了。

我认为，这是个职业意识或是职业道德问题而已。教育，这项工作和一般白领阶级不一样，具有更崇高的职业意识，这就是职业道德的当然需求。现在从事教育工作的人，是否具有这种情操呢？这是一个大问题。

可是，担负人类教育工作的教师和持续人类生命的医师，以及左右精神生命立场的经营者，这三种行业都是要求一种高水准的道义。一般说来，教师和医师所受的议论比较强

烈。

可是，关于经营者方面，经常被指摘的就是经济道义问题。但是，做为人类集团中的领导者的道义，该不致于再度成为一个“问题”。

以我自己从雇主和受雇两种不同立场的经验和所听到的，所看到的种种看来，深深地感觉到，由于经营者人类道义的高低，不知左右了多少职员の幸与不幸，因此，一定要把这个问题大大地、郑重地提出来。

人事带来的不幸

环境生活在白领阶级的人们，有令人羡慕的一登龙门即平步青云的好际遇，也有怀才不遇，闷闷不得志的不利境况。没有做错什么事，工作比别人勤快，经得起能力的评估，经营者的交代无一错失，理应飞黄腾达才是。但是如此拼命地工作，换来的却是万般平静。因为，经营者对人事大权有绝对的控制权力。

也许，突然有一天，一句话或一张废纸，某一个人的职位就这样被剥夺了，工作也就这样丧失了。谁也不希望有这种事发生，但是，在现实的公司里像这种遭遇的人为数不少。表现得极端一点的话，在公司里此种生杀予夺的权力，真是被运用得淋漓尽致。当然，对生杀来说，在职员的精神上和生存意义都关系重大。

公司里即无法官，法律上也无救济义务。也就是所谓的“格杀勿论”。独裁国家虽然胡乱非为，但依然有法律和法官的存在。而企业界却比独裁国家更是无恶不作。

“A 先生触犯了老板。”