

老板的
智慧

老板

我是你的

陈慧
许凡怡
莫墨◎编著
贺晓科◎绘图

WoShi NiDe LaoBan
老板管好员工的88条妙计

中国三峡出版社

把握好用人之道

蒲公英的启示

授权赋能

顶峰状态的团队

以人为本的管理

给别人留面子

精美的项目

以人为中心

扮演好老板的角色

互相信任

有效沟通

恰当的距离

阅人之术

管好员工的文韬武略

绩效考核

情绪管理

授权的要领

自我的实现

人员管理激励为三

荣誉的火焰

由衷的赞美

杜克的法则

他山之石可以攻玉

微软的启示

三个一分钟

金色时光

我是你的老板

老板管好员工的
88条妙计

陈慧 莫墨◎编著
许凡怡 贺晓科◎绘图

图书在版编目(CIP)数据

我是你的老板:老板管好员工的 88 条妙计/陈慧等编著
北京:中国三峡出版社,2004.1
(老板的智慧)

ISBN 7 - 80099 - 824 - X

I . 我… II . 陈… III . 企业领导学 IV . F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 105624 号

中国三峡出版社出版发行

(北京市海淀区太平路 23 号院 12 号楼 100036)

电话:(010)68218553 51933037

51933087(二编室)

<http://www.e-zgsx.com>

E-mail: sanxiaz@sina.com

北京秋豪印刷有限责任公司印制 新华书店经销

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/24 印张:8.25

字数:60 千字 印数:1 - 6000 册

ISBN 7 - 80099 - 824 - X/C·99 定价:18.00 元



前言：别无选择当老板

“智慧”的含义其实包罗万象，但又万变不离其宗。最基本的道理可能只有那么几条，并且对我们来说早已耳熟能详，关键的问题在于“知道不等于做到”。老板需要具备控制全局的能力；老板必须在激烈的商战中获胜；老板要笼络得力的下属并树立权威；老板的商业人格是否完美与事业的成败息息相关。所以我们将“老板的智慧”分成四个方面，即：掌控全局、经营制胜、人员管理、自我完善。编写这套书目的不在于“传道”，而仅仅在于提醒，提醒“日理万机”的老板从繁杂的事务中抽出身来，再次温习一些简单却至关重要的原则和道理，并帮助您将它们融入现实，身体力行。或许您会因此再次体会到“事半功倍”、“举重若轻”这类词语的美妙含义。对于跃跃欲试明天想要做老板的“黑马”们来说，这套书或许更具价值，它会帮助您在进入“赛场”之前将许多定理和规则了然于心，从而胸有成竹地踏上成功之路。谁不渴望成功呢？做一

个成功的老板最重要的是什么？这套以“我”字开头的系列书所传达出来的是充分的自信。在这个崇尚个性的年代，自信是成功的第一要素。然而自信却又永远是以“智慧”为后盾的，商场如战场，当所有的因素都狭路相逢，最后胜出的总是“智慧”。在这个熙熙攘攘的商业时代，自己创业，做个老板，是很多人现实而甜蜜的理想。是啊，其实我们别无选择，让我们赶快行动吧！

编 者

目录 Mu Lu

第一部分 把握好用人之道 /1

黄金累千,不如一贤 /2

勿养闲人 /4

不用奴才 /6

君子与小人 /8

“三六一”法则 /10

求同存异 /12

容人之短 /14

蒲公英的启示 /16

倚重人才 /18

认识人力资源 /20

站在高岗上 /22

人才定价 /24

先员工后顾客 /26

纯种赛马与田鼠 /28

授权赋能 /30

知人善任 / 32

顶峰状态的团队 / 34

允许下属失败 / 36

留住人才 / 38

培养新人 / 40

第二部分 以人为本的管理 / 43

齐魏斗宝 / 44

平等相待 / 46

“P”和“L” / 48

给别人留面子 / 50

视员工为资产 / 52

以人为中心 / 54

个性化福利 / 56

精美的项链 / 58

第三部分 扮演好老板的角色 / 61

把握态度 / 62

最初的印象 / 64

满怀热情 / 66

投入与回报 / 68

互相信任 / 70

有效沟通 /72

恰当的距离 /74

阅人之道 /76

一诺千金 /78

冲淡敌意 /80

果断的决策者 /82

老板的假期 /84

第四部分 管好员工的文韬武略 /87

提纲挈领 /88

拆除“围墙” /90

为治有体 /92

1+1=? /94

面向下属 /96

道德困境 /98

“严”字当头 /100

薪资公开 /102

绩效考核 /104

情境领导 /106

情绪管理 /108

动用强制力 /110

授权的要诀 /112

授权的对象 /114

把球再踢回去 /116

专案小组 /118

“多脚蜘蛛” /120

虚拟配置 /122

生命共同体 /124

自我的实现 /126

抱怨管理 /128

“三自”管理 /130

企业教练 /132

第

五部分 人员管理激励为王 /135

共同愿景 /136

荣誉的火炬 /138

激励制度 /140

渔夫和蛇 /142

论功行赏 /144

重奖有功者 /146

鲶鱼效应 /148

翁格玛利效应 /150

由衷的赞美 /152

杜克的法则 /154

看不见的风 /156

非激励因素 /158

第

六部分 他山之石可以攻玉 / 161

微软的启示 / 162

求贤若渴 / 164

三个一分钟 / 166

倒计时 / 168

“评头品足” / 170

海报做桥梁 / 172

共渡难关 / 174

身临其境 / 176

金色计划 / 178

人高于一切 / 180

自由地工作 / 182

大家的公司 / 184

360°评估 / 186

WOSHINIDELAOBAN
我是你的老板



第一部分

把握好用人之道

BAWOHAOYONGRENZHI DAO



黄金累千,不如一贤

21世纪是以知识为主宰的全新经济时代。在这样一个“十倍速变化”的时代，人力资源的价值成为衡量企业整体竞争力的重要标志，而人才自身的发展也正经历着信息网络化、知识创新、企业变革等各种力量的挑战和冲击。

有人说这样三类人才是可贵的：一是能独立做一摊儿事的人；二是能带领一群人做好一件事的人；三是能制定战略，带领团队做出大事的领军人物。领军人物好比是阿拉伯数字中的1，有了这个1，带上一个0就是10，带上两个0就



是100，带上三个0是1000。老板要重视培养人才，尤其是第三类人才。

21世纪告别了自然资源经济时代，智力资源成为经济发展的第一战略资源，其作用比以往任何时代更为突出。新经济致力于通过智力资源开发来创造新财富，所以说新经济的运行是一个知识转化为资本、资本转化为物质财富的全新过程。在这个过程中人才就是主宰者和操纵者，因为人才是拥有知识的主体，是资本的掌握者，更是财富的创造者。

古人说“黄金累千，不如一贤”，今天的新经济时代同样如此，人才是企业发展的动力之源，人力资源是企业制胜的关键。

Miaoli

妙计 1

重视人才，培养人才

人力资源已成为提高企业整体竞争力的关键。老板不但要重视人才，求贤若渴，更要培养人才，为我所用。

勿养闲人

中国有句老话说“众人拾柴火焰高”，但同时还有“人浮于事”的成语，有“一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃”的寓言。人员的使用有一个适度的问题，人一动，每个人的工作不能满负荷，就会出现相互推诿、扯皮、无事生非的情形。



精明的老板宁肯少用人，但一定用精兵，决不让闲人充塞自己的公司。

艾柯卡接手濒临倒闭的克莱斯勒公司时，发现公司里闲人太多，单是副总裁就有35个，他们各自为政，你推我挡，效率低下。于是艾柯卡一刀砍向公司的最高领导层，撤掉了身居高位而无建树的平庸之辈，35个副总



裁有33个先后被辞退，28位高级经理也撤掉了24位。

艾柯卡的第二刀砍向了庞大的员工队伍。汽车公司里的人员分为职员和生产线工人两大类，工人负责直接的生产，而职员的存在旨在使工人的工作联结成一个整体。艾柯卡特别不能容忍那些对汽车业一窍不通，却又总对工人指手画脚的职员，他说：“我需要有人造汽车、卖汽车，但我不能容忍聘请一个人来说什么‘如果我们做了这个或那个，那么我们的汽车就能造得好一点了’。”他下决心让大部分职员都卷铺盖走人了。

经过如此大刀阔斧的裁员和精简，克莱斯勒公司的人少多了，但队伍却精干了，这对日后迅速恢复生机起了巨大的作用。艾柯卡事后曾经总结说：“我们原先这样做时仅仅出于谋求生存的需要。但是久而久之，我们发现用较少的人来管理一个大公司实际上使工作好办得多。事后我们认识到克莱斯勒显然头头太多，远远超过想办好事情所需要的人数……”

MiaoJi

妙计 2

精兵简政，赶走闲人

宁肯少用人，一定要用“精兵”，决不让企业养闲人。
正像艾柯卡所说的，用较少的人管理一个大公司实际上
可能会使事情好办得多。

不用奴才

用人才不用奴才，虽然每个老板都懂得这个道理，但真正做到这一点却相当困难——既需要“慧眼识英雄”，又要“让人情走开”。

奴才最大的特点就是恭敬、服帖，这也正是他们的讨巧之处和欺骗性所在。



毕恭毕敬和服服帖帖总是能够满足老板高高在上的虚荣心，但这样的人，他们的顺从显然是有目的的，不然为什么会放弃自己的尊严？喜欢下属一副奴才相的老板也应当反思自己，为什么喜欢别人的唯唯诺诺？说到底这是一种弱者的心态，追求外表的强硬正透露出内心的虚弱，反映了自信心的缺乏。真正的强者从来不怕接纳桀骜不驯的部下，因为他有信心能够控制局面；他所关心的根本不是别人对自己



是否顺从，因为他有能力赢得别人发自内心的尊敬；他不会重用庸人，因为他看重人的才能，关注企业的发展大计。

奴才表面上对主子百依百顺，内心却渴望有朝一日骑到别人的头上。奴才的笑脸和谄媚常迷住一些人的眼，使他们偏听偏信，变得昏庸混沌；奴才都善于忍耐、极富心计，背后隐藏的是一颗报复的心，他们仇视异己，仇视先进，仇视光明和正直。这样的人怎堪重用？

执迷不悟重用奴才，很可能就是一个老板走向破败的开始，同时企业也会随之失去生机和活力。

Miaoji

妙计 3

让奴才走开

重用奴才会使老板自己走向破败，会使企业失去生机和活力。老板要“慧眼识英雄”，重用人才，让奴才走开。