

博瑞森
BRAGE
管理丛书

CHINA STONE
华夏基石

经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新的平台上烧好前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
老板：如何正确地认识自己；如何在新的平台上烧好前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新的平台上烧好前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
老板：如何正确地认识自己；如何在新的平台上烧好前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……

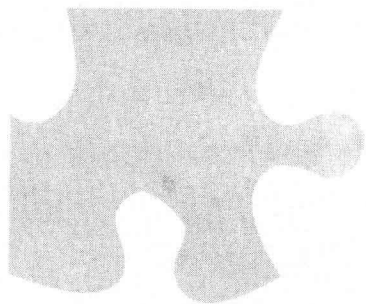
一位管理专家的深度观察

老板、经理人 双赢之道



陈明◎著

老板：如何选对人、用好人、如何处理好元老和经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”；如何挑选和培养接班人；家族企业要注意的问题……老板：如何选对人、用好人；如何处理好元老和经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”；如何挑选和培养接班人；家族企业要注意的问题……老板：如何选对人、用好人；如何处理好元老和经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”；如何挑选和培养接班人；家族企业要注意的问题……

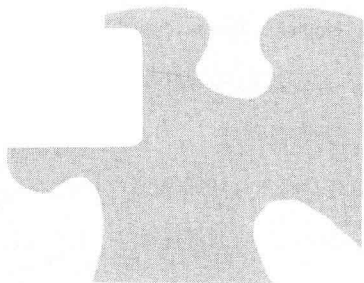


经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……
经理人：如何理性认识自己；如何选择企业平台；如何在新平台上烧掉前三把火；如何打造自己的新团队；如何获得老板的信任；如何正确地争取权力……

老板、经理人 双赢之道

陈明◎著

老板：如何选对人、用好人；如何处理好与经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
经理人：如何选对人、用好人；如何处理好与老板的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
老板：如何选对人、用好人；如何处理好与经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
经理人：如何选对人、用好人；如何处理好与老板的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
老板：如何选对人、用好人；如何处理好与经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
经理人：如何选对人、用好人；如何处理好与老板的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
老板：如何选对人、用好人；如何处理好与经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
经理人：如何选对人、用好人；如何处理好与老板的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
老板：如何选对人、用好人；如何处理好与经理人的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……
经理人：如何选对人、用好人；如何处理好与老板的关系；如何打造“铁营盘”；如何把握企业变革的“火候”……



图书在版编目 (CIP) 数据

老板、经理人双赢之道/陈明著.

—北京: 企业管理出版社, 2013. 9

ISBN 978-7-5164-0505-5

I. ①老… II. ①陈… III. ①企业管理—人力资源管理—研究 IV. ①F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 215146 号

书 名: 老板、经理人双赢之道

作 者: 陈 明

选题策划: 刘 刚

责任编辑: 谢晓绚

书 号: ISBN 978-7-5164-0505-5

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644

编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891

电子信箱: emph003@sina.cn

印 刷: 三河市文阁印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 710 毫米×1000 毫米 16 开本 15.25 印张 170 千字

版 次: 2013 年 11 月第 1 版 2013 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇。

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理难题并带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘邮件、微信……

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练，企业的困惑就是我们的任务；
- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践，传播最适合当下中国企业的管理之道。

我们希望您：把阅读各类经营管理类图书时的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们将认真聆听。

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们就实现了自己的梦想。

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

凡购买本书的读者，都将免费获赠本书全文精华电子版、相关图书推荐，发送短信“3083”至 13611149991 即可获赠。

自序

自人大毕业以后，我就追随彭剑锋、包政老师做管理咨询。虽然我有过几年企业工作经验，但对管理的理解基本上还停留在书本上。当时有个问题一直困扰着我，那就是管理理论与企业现实差距比较大。管理理论说的是一回事，而在现实中却往往是另外一回事。现实问题不能用管理理论来简单地直接套用。很多管理理论在实践中并不能得到观察验证。如何发现问题，真正解决问题，需要有一套不同于书本的本领。这既是压力也是动力。

我开始注意彭剑锋、包政等一批“接地气”的老师是如何界定问题、如何分析问题、如何解决问题的。记住他们的言语，思考他们为何这样说。在管理咨询中，我也非常留心老板们是如何管理企业，如何解决经营管理中出现的问题。我经常思考管理理论与实践的差距在哪里，积累一些“真正解决问题”的管理心得。就这样，我入了管理的大门，开始了解到管理的一些乐趣。

随着管理咨询实践的增加，我经常碰到一些老板与经理人之间的“恩怨”问题，自己也开始解决这一方面的问题，几年下来，颇有心

得，这就是本书的起源。正如编辑与我沟通时说的，这本书完全是一个深度观察。本书确实来源于自己在管理实践中观察和思考，它的视角是现实的、可观察、可操作的。我在书中说的是现实问题，而非理论上的问题。很多观察可能从事实上“打破了”书本上一些理论。

例如，“管理规范”是绝大多数老板的追求。但老板在追求管理规范过程中交了很多学费。他们很困惑，到底如何推行管理规范？一般老板开始的思路很简单，管理规范就是出一系列制度，通过制度来管理，书上也是这么说的。但实际上，管理规范并非如此。管理规范更多是靠管理沉淀。发生过的事情，或经常发生的事情需要规范起来，但新生事物，是不能规范的。制度是管“乖孩子”的，但突破点和机会却往往是在制度的边缘。这就解决了规范与灵活的矛盾。级别越高的领导越要关注制度之外的事情，不规范的事情。

还有老板与经理人之间经常发生“矛盾”的地方，“责、权、利、能”问题，这个问题在“理论与实践”中是不一致的。书上所说“责权相等”，但通过现实观察发现，其实责权很难相等，一般情况下，总是责任大，权力小，或者有些人使用权力，但不担责。“利”的体现一般来说也是不同步的，具有一定滞后性，不是“给多少钱，干多少活”，而是“干多少活，给多少钱”。“能”一般不会在短时间内得到大幅度提升，具有一定的“常态”。

我在本书中所阐明的内容实际上是试图向读者表明学习管理的方法。管理来源于实践，需要在实践中多观察、多思考和多总结。当然，管理实践极其丰富多彩，学习管理并非通过一本薄书就能解决的。写到书上东西，实际上变成了“灰”，实践才是常青的。

这本书是我多年观察思考的结果，其中包含了我学习管理的方法——思考理论与实践差距在哪里？。

是为序，与大家共勉。

陈 明

2013 年 8 月

前言

如果你问一些企业老板，企业最缺的是什么？绝大多数老板都会异口同声地回答“人才”。现在的老板们求贤若渴、礼贤下士、三顾茅庐，这让很多受过良好教育、有着辉煌履历的经理人感觉找到了“知音”，他们被老板的诚意所打动，便毅然决然地加盟企业。

但结局完美的似乎并不多。很多出身知名企业、知名咨询公司的经理人开始时信心满满，高调加盟某家企业，但很快就昙花一现，黯然离去。

老板和经理人之间“恩怨情仇”的故事似乎天天都在上演，很多企业的发展史也因此变得“精彩”却又“无奈”。

经理人大多会这样抱怨：

与老板磨合困难，很难获得老板的信任；

企业氛围不好，企业的“土壤”不适合自己的生存；

老板领导力不够，很难带领企业做大；

企业很乱，没有章法；

自己发挥不了更大的价值，成就感不强；

.....

老板大多会这样看待经理人：

达不到预期的目的，没有给企业带来什么明显的变化；

很难融入企业，“老臣们”不认同；

经理人不会带队伍；

经理人很“书生”；

经理人本身变成了问题；

.....

我做企业咨询多年，近距离接触、结识了不少老板和经理人，而作为第三方，我不仅能够深入、客观地观察双方，而且能深切地体会双方的“纠结”。这促使我逐渐萌生一个念头：能否做些让双方不再这么痛苦的事？于是便有了本书的出版。

通过一位位老板的“心里话”，我希望这本书能告诉经理人：如何理性地认识自己，如何选择企业平台，如何在新的平台上“烧好前三把火”，如何打造自己的新团队，如何获得老板的信任，如何正确地争取权力……

同时，我还希望这本书能帮助老板更好地思考以下问题：如何选对人、用好人，如何处理好元老和经理人的关系，如何打造“铁营盘”，如何把握好企业变革的“火候”，如何挑选和培养接班人，家族企业要注意哪些问题……

本书的内容大都来自我的观察和亲身实践，提出的建议都力求切实可行，希望这些能对老板和经理人双方都有所裨益！

目录

第一章 理性面对心理落差

第一节 经理人和老板双方都抱有过高期望 / 002

第二节 老板：经理人不是“天兵天将” / 004

第三节 老板：确认招聘经理人的目的 / 007

第四节 经理人：读懂老板眼中的问题 / 010

第五节 经理人：不抱怨，要行动 / 012

第六节 经理人：要了解自己 / 016

第七节 经理人：老板也“普通” / 019

第二章 经理人如何选老板、选平台

第一节 观察老板 / 024

第二节 观察企业 / 029

第三章 老板如何选好、用好经理人

第一节 人才在哪里 / 036

- 第二节 经理人的经验 / 038
- 第三节 经理人的见解和任职时间 / 040
- 第四节 老板与经理人之间的磨合 / 042
- 第五节 如何让经理人发挥作用 / 049

第四章 新经理如何站稳脚跟

- 第一节 新官上任的误区 / 054
- 第二节 第一把火：重点突破，树威信 / 060
- 第三节 第二把火：凝聚力量，笼人心 / 064
- 第四节 第三把火：激活队伍，移泰山 / 066
- 第五节 突破力很重要 / 069

第五章 经理人如何打造新团队

- 第一节 识别人才的五种方法 / 078
- 第二节 大胆用人，建设团队 / 082
- 第三节 提升下属和团队能力 / 086

第六章 经理人如何赢得老板信任

- 第一节 老板为何不信任 / 092
- 第二节 品德是赢得信任的前提 / 094
- 第三节 能力是赢得信任的关键 / 099
- 第四节 权力该如何争取 / 103

第七章 老板、经理人共同提升领导力

- 第一节 领导力之“高境界” / 110
- 第二节 领导力之“高绩效” / 118
- 第三节 领导力之“高杠杆” / 119

第八章 老板、经理人和元老

第一节 元老似原配，经理人像“二奶” / 124

第二节 老板：元老事关元气 / 127

第三节 元老：摆正位置更长久 / 129

第四节 元老：如何与时俱进 / 132

第五节 空降经理人：如何与元老相处 / 134

第九章 老板如何挑选、培养接班人

第一节 接班人从哪里来 / 138

第二节 尽早着手，从低开始 / 142

第三节 “扶上马，送一程” / 146

第四节 接班人：七分传承，三分创新 / 149

第十章 走好管理的“平衡木”

第一节 变革的“激进”与“渐进” / 153

第二节 制度的“设计”与“沉淀” / 157

第三节 管理的“理论”和“现实” / 160

第四节 实践的“黑白”与“灰度” / 163

第十一章 体系化：不靠英雄，靠组织

第一节 体系化就是“组织力量” / 168

第二节 “前台”和“后台” / 169

第三节 “组织力量”的形成过程 / 171

第四节 制度和流程 / 175

第五节 体系化建设的步骤 / 180

第十二章 经营是开源，管理是节流

第一节 经营抓机会，管理降成本 / 188

第二节 如何挖掘经营机会 / 191

第三节 如何取得经营突破 / 194

第四节 如何用管理促进发展 / 198

第五节 公司变大了，管理怎么办 / 201

第十三章 家族企业要注意的几个问题

第一节 家族企业的合理性 / 206

第二节 家族企业不能只认“忠诚” / 209

第三节 老板要遵循的几个原则 / 213

第四节 任人唯贤 / 217

第五节 如何“去家族化” / 219

老板、
经理人
双赢之
道

第一章 理性面对心理落差



第一节 经理人和老板双方都抱有过高期望

经理人和老板对彼此的看法是各执一词，“公说公有理，婆说婆有理”，莫衷一是，从而陷入“鸡生蛋，蛋生鸡”的纠结中。

很多时候，对事物的看法并非一定要分清谁对谁错，因为看问题的角度不同，看法自然也不同。

■ 双方的期望

创业老板往往凭借着个人能力独当一面，带着一帮兄弟奋力拼搏，实现了企业从生存期到成长期的跨越。然而成功跨越之后，企业的发展好像进入了一个徘徊期，规模增长速度开始减慢，利润率开始下降，内部管理混乱的矛盾开始日益凸显，有关产品质量的投诉不断增加，各部门之间相互扯皮，各种会议不断增多，每个人似乎都很忙乱。大家开始愤愤不平，指责别的部门不配合，各个部门开始“斤斤计较”，创业时的激情似乎也开始消退，大家的心不再往一处想，劲不再往一处使。企业发展的方向开始模糊，重点不够突出，员工似乎感到迷茫……

老板感觉比以前更累，看看身边这一帮创业兄弟，虽然忠诚质朴，但总觉得欠一点“火候”，难当重任。此时，老板自然而然想到引入职业经理人，希望经理人能给企业带来变化，冲破企业成长的瓶颈。

经理人大致分为有两类：

一类是有知名企业工作背景的经理人，他们在职场中历来颇受欢迎

迎。这类经理人亲身体会过知名企业的管理之道，熟悉企业的规范运作，有的甚至亲自“操刀”主持了某种管理模式和体系的建设。他们觉得自己就是“管理高手”，想找个地方一试身手。

另一类是科班出身的经理人，接受过 MBA 或 EMBA 教育，或者参加过各种名目繁多的经营管理培训班，接受过系统的知识训练；他们学了一身本领，非常想建功立业。

一个求贤若渴、期待着经理人能给企业带来“立竿见影”的变化；一个“满腹经纶”的经理人会期待着找到合适的平台一展身手。乍一看，老板和经理人双方似乎能找到很大的“契合点”，双方一拍即合。

但事实却是另外一番情景。

■ 期望与现实的落差

老板对经理人的希望越大，往往失望也越大。

经常有老板说：刚开始与经理人接触的时候，感觉挺好，他们受过良好的教育，有着丰富的大公司从业经验，有的就是来自标杆企业，知道好的企业是如何运作的。但是经理人加盟几个月以后，老板就觉得“不是那么回事”。

经理人满怀激情而来，但往往“伤心而去”。经理人经常说：自己是冲着事业平台而来，感觉老板是个有想法、思路清晰、有事业心的人，但加盟以后，感觉老板变了。此处不留爷，自有留爷处，经理人萌生退意。

为何才短短几个月的时间，双方就从“热恋”变成了相互抱怨？



为何双方的认识会有这么大的反差？

其实一开始双方的认识就有偏差，说的不是一回事，只不过双方都没有表现出来。虽然经理人和老板的观点站在各自的角度似乎都有一定的道理，但就其本质来说：双方都需要调整各自的预期。

经理人不能拿原先的企业来同现在的公司做比较，认为企业应该如何；老板也不能把经理人当成“天兵天将”，认为他能力挽狂澜，能迅速给企业带来“翻天覆地”的变化。

双方都需要明确自己的目标。经理人要了解自己的长处是什么，自己能干成什么事；老板要明白自己要解决什么问题，需要什么人，如何发挥经理人的作用。

第二节 老板：经理人不是“天兵天将”

■ “救星”情节

中国文化中有一种“救星”情节，期待着某个人能力挽狂澜。商业媒体经常长篇累牍报道一个个职场精英的传奇，同时，一些明星经理人频频出书，激励年轻人可以复制成功。职场精英们在电视节目里侃侃而谈，在大学校园里演讲，谈论自己如何奋斗、如何成功。这些很容易使人们对职业经理人群体产生较高的期待。

职业经理人身上笼罩经常着一些炫目的光环。例如，名校学历背景、著名跨国企业的历练、优雅的谈吐等。再加上“外来的和尚好念