

书名：打破中国老板

出版社：花城出版社

著者：成骏 编著

书号：C912.6/250.01/1·1

电子版定价：19.90元

版次：2005年 1月 第一版

ISBN 7-5557-0000-0

目 录

| | |
|--------------------------|---|
| 缺点 员瑶老板的“权利欲”太强 | 员 |
| 缺点 圆瑶老板订规矩又破规矩 | 圆 |
| 缺点 猿瑶老板亲小人 | 缘 |
| 缺点 源瑶老板不相信人 | 怨 |
| 缺点 缘瑶“清洁工”式的老板 | 员 |
| 缺点 远瑶老板大多扮演着“消防队长” | 猿 |
| 缺点 苑瑶老板是“企业皇帝” | 员 |
| 缺点 愿瑶老板身边的“企业和珅” | 怨 |
| 缺点 怨瑶老板是“企业领袖” | 圆 |
| 缺点 员瑶老板处事不公 | 圆 |
| 缺点 员瑶老板不关心员工 | 圆 |
| 缺点 员瑶老板用人有误区 | 猿 |
| 缺点 员瑶老板名为招工实是“选美” | 猿 |
| 缺点 员瑶老板动不动就罚款 | 猿 |
| 缺点 员瑶老板自认是“法” | 猿 |
| 缺点 员瑶老板是“小人” | 圆 |
| 缺点 员瑶老板嫉贤妒能 | 源 |
| 缺点 员瑶老板口是心非 | 源 |
| 缺点 员瑶老板背信弃义 | 源 |
| 缺点 圆瑶老板是“管家婆” | 源 |
| 缺点 圆瑶老板短期爱显富,长期怕漏富 | 源 |
| 缺点 圆瑶老板野心勃勃 | 缘 |
| 缺点 圆瑶老板的“金钱欲”太强 | 缘 |

| | | | |
|----|----|--------------------|---|
| 缺点 | 圆瑶 | 老板的财富不清白 | 缘 |
| 缺点 | 缘瑶 | 老板害怕承认“剥削” | 缘 |
| 缺点 | 圆瑶 | 老板靠关系发达 | 缘 |
| 缺点 | 圆瑶 | 老板大多有小富即安的思想 | 缘 |
| 缺点 | 圆瑶 | 老板好享乐 | 远 |
| 缺点 | 圆瑶 | 老板奢侈 | 远 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板一掷千金 | 缘 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板穷得只剩下钱了 | 远 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板好炫耀 | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板太“穷” | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板是现代“葛朗台” | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板的生活方式过于精明 | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板“坏主意”多 | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板我行我素 | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板工作无趣 | 苑 |
| 缺点 | 猿瑶 | 老板瞎忙乱 | 苑 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板“玩物丧志” | 愿 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板的“高消费” | 愿 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板都有“影子” | 愿 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板大多有离婚史 | 怨 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板包二奶 | 怨 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板有孤独症 | 怨 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板是“工作狂” | 员 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板工作无节奏 | 员 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板竞争是恶性的 | 员 |
| 缺点 | 源瑶 | 老板怕“分家” | 员 |

| | | |
|----|-----------------------|---|
| 缺点 | 缘瑶老板对市场认识太浅 | 猿 |
| 缺点 | 缘瑶老板缺乏敬业精神和超越精神 | 猿 |
| 缺点 | 缘瑶老板善包装 | 猿 |
| 缺点 | 缘瑶老板“万能” | 猿 |
| 缺点 | 缘瑶老板是“睁眼睛” | 猿 |
| 缺点 | 缘瑶老板发得容易败得快 | 猿 |

缺点 员 老板的“权利欲”太强

“升官发财”是中国人的两大梦想，做老板走的就是“发财”路线，照理说选这条路的人权力欲念小些，而众多调查事实表明，几乎 愿 豫的老板承认，权力欲望是他们成为老板的一个重要因素。

对于大多数中国人而言，他们多数时间生活在权力的阴影之下，知道权力的作用与影响力，所以拥有权力是每个人都非常渴望的，但选择仕途相对要清苦一些（贪官自然除外），而且官上有官，还是受到许多限制。在中国当前较为轻松自由的经济环境下做一个老板，有一个自己说了算的小天地，实在是老板梦的一个重要组成部分。

之所以说权力对于老板重要是因为大多数老板认为，他们有了权力就可以做自己想做的事，就能够自主地经营，能够去尝试，去冒险，而不受太多的限制。老板在公司至高无上的地位，说一不二的权威，掌握员工“生杀”大权的权力，都是常人所不能体会到的，虽然许多时候并不是万能的，但是所有老板都乐此不疲。而众多“打工者”也都看在眼里，记在心上，也都想着有朝一日要过把老板瘾。这种争口气盼着有出头之日的思想确实是促使许多人当老板的原始动因。而一旦失去权力，这对老板们来说则是难以想象的事，也许下面卡耐基·

戴尔说的故事会让你有所回味。

有一年我到一個培训班讲课，学生大多是民营企业的老板。其中一位是来自纽约的年轻老板，少年得志事业有成，我们很谈得来，一天讲完课他请我吃饭，我总感觉到他有些

打破中国老板

不愉快。

“我觉得你好像有心事。”我问道。

“是的，我也不知道为什么。”他回答。

“是不是来学习一下子没压力了，没事做觉得心里有些空？”

“也不是，每天学习挺紧张，挺充实的。我们今天选小组长，我没选上，心里总觉得别扭”。虽然不想说，但他还是忍不住。

“你已经是大老板了，小组长很重要吗？”

“可能是吧？大家都是老板，我也不比别人差。”

这就是老板的权力欲望的体现！

对于老板而言权力是“双刃剑”，它即可造就一个成功的老板，也可毁掉一个老板。权力如江河流淌，如果能顺其自然，巧妙运用，会成为老板成功的最有力的工具，而如果不加注意，滥用权力，或个人权欲恶性膨胀，那么也会失控而泛滥成灾。权力就如同一件高级礼物，就看你是否会受用。它会带来快乐与痛苦，秩序与混乱，激励与抑制，效率与阻碍，满足与失望，它能“载舟”，也能“覆舟”。

就像亚里士多德所说：“给我一个支点，我能撬动整个地球”。对于老板而言，这个支点就是权力。

缺点 圆摇老板订规矩又破规矩

凡是老板都讲规矩，他们懂得企业没规矩不成方圆，因此民营企业大多有一套规章制度，执行起来也都不含糊。但是就在老板们大讲规矩，并要求全体员工都认真遵守的同

时，老板自己却在规矩之外，或者首先破规矩，使得本来很严肃的规章制度成了花瓶制度，收不到应有效果。

在民营企业里，老板要比规矩大。一般员工都明白，在民营企业中有“两大”：一个是老板大，一个是规矩大。但是当两者发生冲突时，人们就难以认定了。大多数人会觉得老板大，这时候很多人都会看老板的眼色，来判断到底谁听谁的。如果这样理解，仅限于老板本人也情有可原，因为企业归老板所有，老板能对自己的行为负责，也没什么可说的。但在现实中并不这样简单，因为企业中并不仅有老板一个人，大家千百双眼睛都盯着呢。老板可以破规矩，那么下面就会跟着学，这样慢慢地企业规矩就会形同虚设，员工就会口是心非，说一套做一套，企业由此不正之风盛行，到头来老板还真不一定能负得起这个责。因为企业的命运与未来还系着千百个人呢？

老板们破规矩，其本意可能是想尽快解决问题，图个方便，抄个近道，但实际结果是仅解决了个别的问题，却破了规矩，从而产生了更多的问题。一时的冲动与方便往往会造成难以弥补的损失。特别是对规矩，破了容易而确立难。为了面子和老板个人的方便，破了规矩，最终结果是造成更不方便，更伤了面子。

老板破规矩说白了就是以个人利益为重，而贬低了企业的重要性。老板只顾自己痛快，只想突出自己，把自己摆在一个特殊的位置上，有时有意无意地想试试自己的权威，过把老板瘾；有时根本顾不上企业的规矩，反正我说了算，出了问题老板负责；有时只是图个痛快，不认真考虑，不由自主地破规矩。这一切都有一个意识问题，如果把自己看得太

打破中国老板

重，过于以个人意识决定企业运作，那么企业规矩只会成为老板的附属品，而非是企业运行的准则了。

老板破规矩是因为老板缺乏主见、恒心与意志。企业规章制度是企业的根本大法，是需要花大力气、长时间才能建立起来的。许多老板没这个耐心，自由惯了，也随意惯了，时间一长许多老毛病又犯了，自己也就觉得规矩是个束缚，所以带头就破掉了。另一些老板认为规矩只是对员工的，与自己无关，所以根本就无视规矩，甚至不知道自己的企业有什么规矩。这样的结果是老板既然不当回事，那么员工也就不必计较了。

老板破规矩给企业带来的危害极大，远远大于某个员工破规矩，那么如何才能避免呢？

首先老板要把企业内部的事情理清楚，使自己心中有数，破哪些规矩是可行的，破哪些规矩是不可行的，破哪些规矩是可行可不行的。对于“可行”的放心大胆地让员工去干，对“可行可不行的”，即使破了规矩问题也不大，而对“不可行”的则绝对不能破规矩，实在忍不住最好只是口头答应，留个面子，之后在执行中打折扣也不能真破了规矩。

另外，老板要学会通过体系来办事，一般的事老板最好不要亲自过问，通过体系会更客观，更规范，更不会让人钻了空子，也不会让老板下不来台，因为立规矩就是惩治，而惩治就是认事不认人，制度面前人人平等，只有通过法制才能使企业有规矩成方圆。

缺点 猿老板亲小人

司马光在《资治通鉴》里把人分成四种，即贤人，君子，小人与愚人。贤人德才兼备，君子德大于才，小人才大于德，愚人德才皆无。而用人标准是首选贤人，后用君子，实在不行愚人也可，但就是不能用小人。司马光的用人之道历代君王均奉为圣明，但可惜的是一部部中国历史中，竟有太多的小人得志，贤良遭害。

做老板首先遇到的问题就是用人，而用人首先是认识人与区分人。从道理上讲，老板们大都明白，也同意司马先生的标准，但在实际情况下往往就会忠奸不分，昏头昏脑，结果自己为之奋斗的事业与名誉毁于区区小人之手，遗恨终生。

老板们当然最喜欢用贤人。但贤人可遇而不可求，另外人家既是圣贤之人，也就大多会自立门户，怎么会给你打工呢？其实老板也佩服君子，“君子坦荡荡”，让人肃然起敬，但君子做实事，嘴又不一定行，所以并不一定能博得老板青睐。愚人一抓一大把，老板们一般都不会放在眼里。惟独小人，虽然老板们也会反感，会不喜欢他们的嘴脸，有时也会怀疑他们的人品，但结果是老板们反而最容易被小人迷惑。至于老板为何喜欢亲小人，大概有其下面一些原因吧。

一、实用主义的态度。许多老板认为，我用人就是让他们帮我做事，能帮我做事的人就是好人，如果能帮我做一般人做不了的事，那就是个大好人。事实上小人最大的特点就是有些能力，会做事，而且从来不做白做事。甚至会无事成事，小事做成大事。而老板就是喜欢小人的这一点，试想当

打破中国老板

老板正为一件事为难时，小人一出面，三下两下就搞定了，老板自然就会觉得这个人行，就会认为他一定也能干其他事，有时甚至还离不开小人。这种实用主义的态度是老板喜欢与重用小人的基本动因。但老板们却没有想过其他的事，即小人做事的副作用。

员 小人做事只图结果，但往往是得不偿失。事情办成了，但为办成这件事所花的代价往往要大于事情本身的利益。

圆 小人做事只图短期利益。小人只做立竿见影的事，他们做事是为了给别人看的，他们没有耐心去为企业长远利益考虑。

猿 小人只做表面的事。小人们专捡急的、表面的事来做，他们从来不想解决根本问题，因为一旦治了本，他们也就没事可做了。

源 小人做事没有原则。他们为了做一件事，会不择手段，甚至丧失人格。他们给企业名誉与形象带来的损失远远大于他们做事所带来的利益。

缘 小人只会做他们会做的事。小人们会投机取巧，利用自己的一技之长，反复制造矛盾，再去解决，从中捞取好处，并给人以专家的感觉。他们不注意学习，有的也只不过是“小聪明”，想指望他们做大事是不可能的。

所以小人做事看似有能力，实则不然。他们给企业带来的危害是长期性的，是灾难性的，但许多老板被实用主义迷了眼，让小人钻空子。

二、老板被小人的花言巧语所迷惑。小人不仅能做些短、平、快的事，而且还有一个致胜绝招，那就是会说话。

事情往往就坏在他们这张嘴上。小人大多能言善辩，云山雾罩，见风使舵，推波助澜，还能把死人说话。因为老板也是人，也有人性的弱点，当然喜欢听好话，而小人们正是利用这一点，在老板面前报喜不报忧，专捡好听的爱听的，表面上看是为了老板实则只是为了他们自己。老板落难时是绝对找不到小人的。老板往往会被小人们的赞美所陶醉，被他们的观点所左右，被他们的假象所迷惑，最终陷入小人的泥潭而不能自拔，更有的老板“聪明一世，糊涂一时”，被小人们断送了前程。

三、英雄难过小人关。前些年有一部深受欢迎的电视剧叫“宰相刘罗锅”，在业余消遣之余，人们总是有些不解，乾隆皇帝在中国历史上不能不说是个明君，刘罗锅确实是个忠臣，而和珅的嘴脸皇帝也不是不清楚，事情明摆着，谁好谁坏一清二白，但是皇帝为什么还是不太喜欢刘罗锅，而偏偏让和珅独掌大权呢？再看看现实世界，自己所在的企业，自己身边的老板，大家也都有同感。其实这正是中国社会的一大弊端，也怪不得老板，他们总是怀着侥幸心理，希望利用小人有利的一面给自己带来好处，因此有了太多的小人得志的事例。在当今社会中，大家在觉得小人可恶的同时，也觉得小人吃香，趋利原则使得许多人并不想揭露小人，而是也学着他们的样，想得到些好处。而这时君子们也不去抗争，小人自然就能够生存并且得到实惠了。

有一个人，他到一家外企办事处面试，因为职务较高，所以国外总部也来了人。这个人按着中国人的思维准备了很多，结果主持面试的人并不关心他具体的工作经验、工作背景及一般知识，而更多的是了解他的想法、对工作的态度、

打破中国老板

个性及合作精神。因为那个外企认为在现今社会，技能与知识并不是最重要的，因为与快速发展科学技术及社会进步相比，个人的作用越来越小。大规模的开发研究已经代替了个人发明的作用，集体的管理代替了个人的智慧，只要有基础，能力与知识是可以学的。他们之所以重视态度想法与合作是因为相对于工作能力与经验，态度与想法及本人个性这些方面是很难学习也很难转变的。具体知识很容易学习，但新想法却很难发现，这种注重整体本质、个人品质而忽略做一时一事的能力的用人方法值得中国企业学习，这也可能是在外国的企业中小人很少或者根本没有生存空间的缘故。

小人单个看上去还有些能力，但放在集体中这种能力不仅发挥不出来，而且只能产生副作用；君子单个拿出来并不显山露水，也没什么过人之处，但是在集体中却能产生巨大的能量。小人只为老板做事，君子为企业做事。小人办事看似简单，实际复杂，后面擦屁股的事太多。君子办事看似缓慢，实则牢靠。小人如吗啡，用的时候药力强，疗效快，但事后巨大的副作用给人带来无穷后患。君子如中药，药力弱，疗效慢，但长期服用治病治本，而且无副作用。

小人也是人，那么老板们如何对待他们呢？最好的办法是不用他们，离得越远越好，时间长了小人自觉没有生存余地，就会收敛，慢慢地改变他们的毛病。

实在不行，就事论事让他们做一两件，但不要给他们“钱”与“权”，否则你就很难摆脱他们了。

中国人讲人生两大悲剧，一是“穷人乍富”，二是“小人得志”，如果老板们在企业中让小人得志的话，那么离你自己失志也就不远了。

缺点 源瑶老板不相信人

本世纪初西方有个著名的“泰罗制”。泰罗认为人是恶的，都有懒惰与贪图享受的一面，所以管理就是要抑制人性中恶的一面，通过强迫手段，让工人从事重复的简单劳动。他把人当成机器，把工人的工作分成各个动作细节，并加以程序化与优化。工人每天就是单调地用最简单但又是最高效地办法从事劳动。这看上去有些残酷，但确实大大地提高了生产率。工人们一方面想砸烂这个束缚他们的锁链，另一方面又离不开它。他们不想成为机器，他们想做人，但他们的工作依赖于此，他们又不得不养家糊口。“泰罗制”给社会带来的是生产力的极大提高与从未停息的工潮，“人本恶”的思想泯灭了人性与人的主观能动性，但创造了物性与外在的客观压力，它只能取得战争的胜利但不能赢得永久的和平。

中国的老板很多持同样的观点，有些甚至坚信不移。一个老板曾如是说，“我开始时也试图相信人，觉得你相信他，使用他，信任他，他就会做得好，就会积极努力工作，就会回报你。但活生生的事实告诉我，我的想法错了，我就是太相信别人，认为人的本性都是好的，所以吃了许多亏。后来我彻底改变了自己的思想。我开始不相信别人，开始在企业内采用高压政策，开始对职工重罚，这样企业反倒稳定多了，职工也老实多了，企业工作就顺利多了。”

持这一观点的老板相信“羊不用鞭子赶是不会进圈的”。他们以新加坡为例，认为李光耀就是罚出了一个美丽

打破中国老板

清洁的新加坡。

越是生活在恶劣环境下，越是历经磨难，越是文化层次低的老板，就越持这一观点。与“人本恶”的观点相反的“人本善”的思想在中国更有传统，中国人第一次学的可能就是《三字经》中的“人之初，性本善”六个字了。让我们也来听听另一个老板的自述：

“我在一个和谐，友爱的家庭中长大，一直认为人是善的。后来做了老板，还是用这样的观点对待人，对待员工。现在社会很复杂，什么人都有，我也因为太相信人吃亏上当过，但我本性难改，仍然坚持我自己的观点。这样做确实有损失，但这样做能吸引能人，并留住他们，许多在别的企业干不下去的能人，都到了我这里。我发现他们都很出色，我对得起他们，他们大多也对得起我。虽然我吃亏上当不少，但我发现当你信任一个人后，他们从内心主动发挥出来的能量是那样地巨大，有时你都会吃惊。总体而言我从好人中得到的，比从坏人中失去的要多得多。”

这些老板深信，“羊经过训导，在头羊的带领下，每天都会自觉地进圈”。

从辩证学上来说，恶与善不是绝对的，老板有时也有困惑，也会怀疑自己的观点。比如持“人本恶”观点的老板从来都认为自己是善的，那么为什么你自己是善的，而别人就是恶的呢？人家要是认为你也是恶的时，你有何想法，是否也会极力抗争与争辩呢？另外这些老板的“恶治”，既治了坏人，也治了好人，他们发现企业好了，但好人却没了，他们得到的与失去的同样多，有时甚至得不偿失。他们在发现员工们规矩了的同时，也发现企业变得死气沉沉，企业能

够统一行动，统一步调，但就是不能统一思想，统一意志，在表面平静的背后是如此多的内心思想活动。老板们很难理解昨天还干的好好的员工，今天怎么说走就走了。他们开始怀疑自己的观点。

而持“人本善”观点的老板有时确实是让恶人给治了，许多自己最相信的人让自己栽了大跟头，而且教训是如此深刻，损失是那样地大，使得他们不得不也开始怀疑自己的观点。

缺点 缘起“清洁工”式的老板

不少老板以“抓卫生”闻名。他们每天都要在公司的办公室、楼道、院子、门口“转一转”。什么地方有纸屑，什么地方有痰渍，就把员工大骂一通，什么素质差呀，什么扣工资呀，直骂得自己气喘吁吁，唾沫星四溅，员工则被指责得诚惶诚恐，无地自容。于是，骂声中老板的素质似乎高起来了。

这样的老板，还算老板吗？

让他去当清洁工，还不一定胜任。让他当一个数千人企业的老板，那无疑是命运对企业员工的嘲弄。

但不幸的是，清洁工式的老板在中国并不少见！

“搞内耗”，是一些初具规模的民营企业的致命伤。

当资本有了一定积累，艰难的初创阶段已经度过，老板紧张的神经便有所松弛，“内耗”就应运而生了。老板和老板的幕僚们开始了争名夺利。于是，企业中的“官”越设越多，无事可干的部门不断增设。老板因此由忙于开拓市

打破中国老板

场，变成忙于封“官”许愿。曾跟随老板“打天下”的功臣们，到了“封王列侯”的时候了，公司内要害部门便“恩赐”给他们把持。而把持了部门大权的功臣们再把自己的亲信、跟班、情人们都塞进来，“弄个旅长、团长干干”。

老板为这些人儿“封官”忙得不亦乐乎，他的眼光不再盯在市场上，而是不断地调整内部的结构。这样，科室名称不断变化，人员工作不停地调整，变来变去，变的只有办公桌，不变的是企业效益持续下滑！

有的员工不到一年就换了十次办公室，得到的只是心情越来越不好，工作积极性越来越低。而老板呢？除了忙于协调和平衡自建的关系外，就剩下身心憔悴了。

吵架，在一些民营企业内也很常见。

这种以语言为武器的“文斗”，与乡野的泼妇骂街区别只在于，一个在装潢考究的高档写字楼，一个在鸡鸣狗叫的山村。

如果说员工与员工吵架尚算正常的话，那员工与老板吵架就很有“特色”了。堂堂企业老板，与自己属下的论战，除了“官大脾气大”之外，老板的形象已荡然无存。

“自己人，争争吵吵是常事”，“吵过了，也就什么事也没有了”。一些员工常这样谈论自己与老板之间的“铁关系”。其实，这正是一些民营企业多事之源，而非“没有事了”。

偶然争吵尚属“正常”，经常争吵就不得了了。从早到晚忙于争吵的员工，还能胜任工作吗？一天又一天忙于争吵的老板，还能管理好企业吗？

现代化企业管理不是靠吵闹，而要在提高企业科技含量

的同时，不断增强企业的文化品位。请老板们要引以为戒。

缺点 逃 老板大多扮演着“消防队长”

有的老板不懂管理，每天都在扮演消防队长的角色。哪个部门“失火”，他就指挥人去“救火”。自己亲临前线指挥，工作人员则变成了他的消防队员。

这样的老板，从早到晚都处在紧张劳累中，造成了公司管理程序的混乱，不仅“险情”难以排除，而且“火势”总在蔓延。为什么呢？“火源”难测！

一个民营企业，内部设置了很多机构，招聘的人来自四面八方，可以说“林子虽不大，但什么鸟儿都有”，鱼龙混杂，形形色色的“火灾”自然难免。“火灾”谁来负责任？谁该去“灭火”？谁该早预防？

这正是企业管理机制所要解决的主要问题。老板所要解决的是机制问题，而非充当“灭火”英雄！

管理专家指出：企业权力的分配首先是制衡和预防“失火”。如果一个民营企业“火灾”不断，那它的管理机制就存在致命的隐伤；如果一个老板疲于“灭火”，那他只能充当一个优秀的消防队员，而不具备做老板的基本素质；如果一家民营企业，有一位消防队长式的老板，那这家企业存在的“辉煌”就不会久长。

“灭火”的愿望本无可厚非，“灭火”的结果却适得其反。

因为，“火势”本应分区控制，才可扑救，也能防患于未然，但如果全部由老板统辖，各个部门形同虚设，那