

中国老板的忠告（下）

现代出版社

编著：唐跃进

书号：ISBN 7 - 80028 - 098 - 3

电子版定价：4.00 元

版本：2005 年 11 月第 1 版

CIP 数据核字（2005）第 100355 号

目 录

家族企业能做大吗
企业用人的误区
改革的春风化雨培育的“灵感”
民营企业任重而道远
民营企业向何处去
并不是人人都能圆老板梦
有什么样的老板，必然有什么样的企业
老婆婆卖鸡蛋的笑话
老板改错的好处
民营企业如何自己腐败自己
赶毛驴的启示
老板为何要扮演“消防队长”的角色
管理就是分权的艺术
下级的下级不是你的下级
忙乱的怪圈
“窝里斗”只能是两败俱伤
任何产品和企业都难“一统天下”
虚假宣传是造假的帮凶
新闻造神的悲哀
他们为什么办企业
想“做大”为何总做不大
老板要有哪些职业修养
招聘员工，还是招聘情妇
“好梦”当醒
“派活小姐”何许人也
以老板情人为核心的“外戚专权”
好色老板征服不了市场就征服女人
老板为何不问市场问神灵
老板信神的目的是想自己成神
企业也有“造神运动”
老板“阔起来”之后
老板的义务是什么
老板发火的原则
读错字的开创精神
老板的影子也是老板！
老板为何要玩“大压小”的游戏

家族企业能做大吗

民营企业发展到今天，已淡化了初创时的狂热，正趋于理性的成熟。人们在大街小巷，已很少见到鼓乐喧天、鞭炮齐鸣、气球高悬的开张场面，新闻媒体上也听不到一天超常规发展几十家企业的报道。

管理学专家对此提出民营企业开始了第二次创业的概念。

他们认为：在民营企业发展短短的二十年中，前十年属创业阶段，自 1993 年开始，民营企业中相当一部分已走向第二次创业。面临国内外激烈竞争的巨大压力，民营企业迫切需要产品上档次，企业规模扩大，科技含量增加，人力结构优化，产权重组，走出家族型、经验型的模式，制定长远的发展规划，重塑企业形象……但要超越自我何其难？

据专家对沿海一家开放城市二百多家民营企业的会诊，得出制约民营企业发展的病灶乃血缘家族式管理模式。由于在争当“万元户”、办公司热潮中发展起来的大批早期民营企业，涉足的都是餐饮、服装、百货、食品、运输、修理等低科技含量领域，大多是从“夫妻店”、“兄弟伙”、“姐妹帮”做起的。能发展到“十几个人来七八条枪”，已算“鸟枪换炮”了。自己人，不是父子、兄弟，便是母子、姐妹，再加上亲戚三姑六姨来帮忙，一张以血缘家族为纽带的网便形成了。在最初的创业阶段，“亲不亲，打断骨头连着筋”，尚能一致对外、悉心经营，创造出一些效益。但迫于竞争的压力，作坊式经营不得不扩大规模时，家族管理模式就不适应了。因为自己人，毕竟不是个个都善经营、会管理，“能人”毕竟很少。即使“能人”能管好过去的小作坊，也不一定胜任管好上百万、千万、亿元产值的企业。何况，自己人也“十个指头不一样齐”，各人的素质相差很大，又牵扯到十分敏感的经济效益，矛盾纠纷自然会越来越多。对此，只有两种选择，一是继续维持现状，等待淘汰；一是长疼不如短疼，必须迅速消除病毒。但凡事说起来容易，做起来难。血缘家族，困扰中国人几千年了，仅仅只生长了二十年的民营企业又如何能与之真正决裂呢？

老邱，原为师范学院高材生，毕业后当了一年教师，便忍受不了清苦，辞职干起了服装生意。开始，老邱负责从外地进货，农村出身的妻子晚上在家裁剪，白天去租的商场柜台卖衣服。辛勤加上细心，一年下来，不仅还清了结婚时欠的旧账，还在花园小区买了一套商品房。春节时，两口打心底里乐。但下一步如何发展？老邱与妻子的分歧产生了。老邱主张“做大”，自己单独开一家服装公司，创自己服装的牌子，雇一批服装加工、销售人员，而妻子不同意，她坚持“守小”，不能雇外人，外人不放心，特别是雇的年轻女人不放心，怕勾引也算小老板的老邱……如此，一年过去了，又一年过去了，眼睁睁看着比自己起步晚的服装老板一个个“做大”，老邱干急没办法。因为他家里，只是小腿，他妻子才是大腿，他这个小腿总拧不过人家大腿。何况，妻子与他是患难夫妻，他不愿为此而伤和气。至于钱吗？老邱自我安慰说：够用就行了，挣多挣少还不都花了。

汪经理与段经理俩人原在一家药厂打工，因是好姐妹，便一起白手起家，办起了自己的公司。最初，靠包销山区县产的滞销药而完成了原始积累，近几年慢慢“做大”了，不只有了自己的产品，还租了一幢办公楼。昔日骑自行车上班的打工妹，如今每人一辆高档轿车。下一步如何发展？俩人的意见一直无法统一。汪经理受过正规高等教育，有创新和开拓意识，她提出要向名企业发展，产品要更新换代，要招聘一流的人才。而段经理不同意，她坚持守摊，招聘高级管理人才，因为仅有初中文化的她，首先面临着被淘汰的严峻挑战……如何摆脱血缘亲情的束缚，北方一家全国著名的医药企业的林老板下了决心，他竟把企业的真正创始人、自己的老父亲免职。他感到老父亲是制约企业发展的最大障碍，特别是老父亲那套行政机关的管理模式。父亲气病了，他跪在床前，仍得不到原谅，而自以为是企业“皇太后”的母亲，提出必须把自己的小儿子任命为副总经理，这下，林老板不得不妥协了，尽管小弟仅有小学文化程度，只是厨师出身……由此可见，民营企业家族式管理的模式要改变是多么

艰难！

谁都知道，治疗家族式管理模式的药方是让企业所有权和经营权分离。但家族式管理模式已经定型，极不利于真正懂管理者加盟。一位在食品公司当总经理的博士叹息道：“我名义上是总经理，实际上只是个工头，什么权力也没有不说，再小的事也要向主人请示。连办公用品购买，也要请主人签字。”

民营企业换“官”快，是用人的普遍现象。有家公司一年换了六位总经理，有位办公室主任上任两天就下台。“别把这里的官当官！”这是民营企业的“官”们的共同感受，因为有责无权，有责无利，民营企业的“官”其实只充当着老板的传话筒和“跑腿的”。但如果出了什么问题，往往要他们负责。

土财主，这是时下社会对一些民营企业家的评价。虽然如此说法不一定准确，但一些民营企业家的确是满脑子财主梦。袁老板虽被评为优秀企业家，实际上只能算一个庄园主。他生在祖辈贫穷的黄土高坡，从小目睹了村上财主刘二家的富有。

文革时，他正在省城上大学。造反，为他创造了实现自己梦想的机会。他率领“造反队”回乡，亲自去财主刘二家挖“变天帐”时，挖出了几大罐银元。有生以来，他第一次见这么多的“袁大头”，便以上缴为名，给自己留了一罐。看着财主刘二和他的女儿惊恐的神态，他开心极了。同时，他率领“造反队”杀向省报社夺权，实现了自己当记者的愿望。但好景不长，才当了几年的主任便被戏剧般地划为“内控的人”而削官为民了。办公司热兴起时，他便开始倒卖那时很多人还附一分陌生的电脑。不想，由此捞了一大笔钱。腰包鼓胀起来后，袁老板便开始圆财主梦。他借开发区热在家乡县城的郊区圈占了几百亩地。除盖起了别墅外，其余地全栽上了当时行情看好的营养佳品——猕猴桃。原以为过几年就会只往兜里收钱，不想，猕猴桃市场销路越来越不好。正当几百亩全挂果时，正遇上价格大跌。袁老板无暇顾及在省城和庄园内包养的“小妾”，只望着拍卖庄园的合同发神经……

有的民营企业老板，虽未建财主式的庄园，但一切已经财主化了。在企业初创时，尚敬业、奋进、求实，但等达到一定规模时，便产生了满足感。自以为手中的钱，自己一辈子也花不完，为儿孙都攒下了，用不着再吃苦受累了。于是，便躺在并不算多的钞票上开始享乐了。吃饭要不断吃出档次，娱乐要不断玩出花样，不许明媒正娶三妻四妾便暗地里包“二奶”养“小蜜”，过把财主瘾。有的还大修祖坟，炫耀富裕于乡里，以证明自己“脉气”旺盛。

企业用人的误区

与行政上的级别不同，民营企业中的“官”任免都是老板一句话的事。老板今天说你是科长你就是科长，老板明天说你不是你就不是。尽管有的企业，也郑重其事地发了任免文件，其格式完全仿照行政文件，只是红头下的编号不同，但那也不过是一纸空文。而与级别相应的责、权、利三者只有“责”属于“官”们，权和利依然牢牢掌握在老板手中。

郑先生，昨天被老板任命为副总经理，今天企业刚好举办一个大型活动。老板外出，就让他出席讲话。他觉得自己乃新上任的副总，代表企业应该说是合格的。他便在讲话中说，我代表企业如何如何，讲完大家都觉得不错，报以热烈的掌声。谁知第二天，老板便宣布将他免职了，理由是他企图夺权，未经他同意，擅自代表企业讲话，眼中已没有他了。

冯小姐，乃应届毕业生，在学校听了这位民营企业家的演讲后，便来他的企业应聘。刚来两天，便被老板任命为文秘处副处长。同科室的处长老秦叹息道，我干了一辈子文秘，在政府才干到了处长。来这里后，也只保留了原职，想不到一个刚走出校门的姑娘，一上班就被任命为副处长，真是不可思议呀。冯小姐也觉得自己不胜任，但老板的决定是不能改变的。上任一周后，冯小姐就发现老板色迷迷的眼光在“剥”她的超短裙。老板经常要她去汇报工

作是假，想摸她的大腿和乳房是真。冯小姐愤怒了，她信奉的真理就是女权至高无上，这种赤裸裸的伤害她岂能忍受？于是，在一天下班后，老板再次要她汇报工作，并伸出一双贪婪的手时，冯小姐用力给老板无耻的脸上留下了手印。第二天，冯小姐头也不回地走了。老板却说，冯小姐企图盗窃企业机密被发现了，便畏罪潜逃了。

在知识经济时代，民营企业必须切实进行结构改造，为获得和创造高质量的知识能力提供必需的条件。让智慧型、创造型思维的人才在企业发挥极其重要的作用。

知识经济是机遇，更是挑战。特别是加入 WTO 之后，保护民营企业生长的体制长城拆除了，民营企业一下子跨越了数百年的时空，与高度发达的跨国公司站在同一个起跑线上了。差距是显而易见的，竞争将是“你死我活”的战争。民营企业别无选择。以加工业为主的产品如何能与高科技产品竞争，满脑子传统意识的人怎样适应电脑时代的需求，已成了民营企业自我否定、自我发展的一大难题。

那么，每个民营企业家能不能在这场高智能战中稳操胜券呢？人们拭目以待。

忠告老板，家族再大，大不过市场；

“自己人”再能，能不过众生。

一个企业要想长盛不衰，成为“中国老字号”和“跨国公司”，千万不可画地为牢，作茧自缚，而应真正广纳天下英才，面向世界大市场，否则，家族再强，依旧只是“作坊”，“自己人”再能，依旧只能“轧圈”。

改革的春风化雨培育的“灵感”

民营企业虽只有二十年的发展史，势头却很强劲。1997 年，全国每天诞生 387 家民营企业，4032 家工商广，平均每天 1.65 万人加盟民营企业，其中约 1 万人为了岗职工。据来自国家工商局的资料，注册资金在 100 万元以上的私营企业已达 8.5 万户，注册资金在 500 万元以上的有 1.01 万户。截至 1999 年 6 月底，中国民营企业已达到 128 万户，从业人员 1784 万人，注册资本 8177 亿元，共创年总产值 3705 亿元，实现年营业收入 3505 亿元，安置下岗职工 30 万人。其中，西部民营企业已达 17.5 万户，占全国总量的 13.66%，注册资本 1164.6 亿元。增幅较大。仅四川省资产上亿元的就有 100 户，从事生产型、科技型、外向型的有所增加。有家民营企业还以雄厚的势力，买下了上海一航空公司……民营企业之所以在短短的时间内有如此大的发展，完全是由改革的春风化雨培育的。

股份制在相当长的时期内，被认定为资本主义的产物，只有在近些年“股份制是现代企业一种资本组织形式”的理论出现后，股份制才获得了准生证。对民营企业的定位，也伴随于其发展壮大的全过程。十五大召开以前，民营企业尚属公有制的“补充”。十五大报告对民营企业作出了新的定位：“要全面认识公有制经济的含义。公有制经济不仅包括国有经济和集体经济，还包括混合所有制经济中的国有成分和集体成分。”“非公有制经济是我国社会主义市场经济的重要组成部分。对个体、私营等非公有制经济要继续鼓励、引导，使之健康发展。这对满足人的多样化需要、增加就业、促进国民经济的发展有重要作用”。无疑，民营企业的公民权已得到充分肯定，这对中国社会的影响将是极其广泛和非常深远的。民营企业是改革开放的条件下，市场经济发展的产物。反过来，唯有市场经济才能促进民营企业的蓬勃发展。

民营企业任重而道远

中国的民营企业在短短的二十年走过的坎坷路，其艰难程度可想而知了。外有资金雄厚、技术先进的欧美企业压迫，内与占据绝对垄断地位的国有企业争市场，自身还背负传统社会

的厚重阴影，特别是自然经济以及建立在其之上的文化乃是最大的天敌，民营企业全靠改革开放的春风化雨，才站稳脚跟，面对大市场，民营企业往往以自己的小商品掀起阵阵商潮，有力地冲击着传统社会的最后堡垒——自然经济。从而，对中国的现代化产生了无与伦比的推动作用。

同时，民营企业的发展壮大，也加速了科学的普及。民营企业面对大市场，若不采用先进的科技知识，自己就会在竞争中被淘汰。严峻的现实，把民营企业的命运与市场紧紧联系在一起。生存危机和发展机遇，全赖科学精神的发扬光大。只有科学理念的建立，才能不断提高企业和产品的科技含量。如果说，作为民营企业雏形的乡镇企业，还与传统理念迷信、守旧有剪不断的血缘联系，那迅速发展壮大的高新技术企业，就与科学建立了牢不可破的联姻。

用科学兴，反科学亡。民营企业别无选择！

市场是试金石。民营企业在这方面有许多惨痛教训，无论产品开发、市场营销，还是内部管理，都经历了由非科学到科学的抉择，都付出了沉重的代价。

市场的创新性和无限性，促使民营企业迅速脱胎换骨，否定自己和自我更新，民营企业有勇气，更有魄力。因为有了科学的预测，成功的民营企业才能在瞬息万变的市场中抓住发展壮大的机遇；因为有了科学的内部管理机制，成功的民营企业才能不断适应市场的新需求；因为有了科学的信息网络，成功的民营企业市场才能越做越大，超越了地域、民族、肤色……但如果反科学，民营企业就会死亡！同样是别无选择！

民营企业赖以生存的市场，为自己也为每个人提供了发展的权利。唯有市场，对每个人都一视同仁，可以说，市场面前人人平等。个人的智能究竟如何，在市场上便可见分晓。市场也能剔除中国人所深恶痛绝的形形色色的关系和特权，还每个搏击市场者以公正和平等。因为关系和特权，即使一时一地能获得某种成功，最终还是要被市场所淘汰。

监督机制，是民主政治的显著特征。民营企业都面临着最大最新最权威的检察官——市场的监督。能够及时发现、及时纠正错误的唯有市场。民营企业若出现决策失误，轻者没有效益，重者会衰败，直至消亡。因此，民营企业就必须千方百计地减少、避免出现失误，这便是民主管理机制。

民营企业的“民”，意味着非继承和任命，完全是自己在市场上闯出来的，由每月只领不足百元的干部到腰缠万贯的老板，由“白天一身汗，雨天一身泥”的老农到走向世界的商人，民营企业带来的巨大变化，不仅仅局限在财富的增加上，市场经济要求人，既要有健康的身体，更必须具备丰富的知识、开放的意识，否则，抱残守缺的传统人不能及时改变就会被淘汰。

现代人赢得了从未有过的自尊！

过去只有相当的“级别”才能享用的小汽车、电话，如今进了寻常百姓家。民营企业的现代化更进一步。过去干部为升一级不足10元的工资，光公章就得盖几十枚，如今，民营企业的白领阶层的月薪高达数千，上万的也不在少数；过去老百姓买粮要粮票、买布要布票、买肉要肉票、买糖要糖票，如今短缺经济已成记忆，市场商品琳琅满目，这其中很多是民营企业的产品；过去找工作和调工作都难，如今实行招聘制，双向选择，人的才能和企业的需求都会得到满足。民营企业实行招聘，促进了人才流动和整体素质的提高。

至于民营企业对社会全面进步的推动，那更是有目共睹的。无论人民生活的改善，还是综合国力的提高，无论科学技术的发达，还是现代化进程的加快，民营企业都发挥了举足轻重的作用。

民营企业向何处去

与一些国有企业普遍存在的亏损相比,民营企业的勃勃生机正是活力和希望所在。因此,大力发展民营企业乃深化改革的方向。

当然,中国民营企业这个在市场经济中成长的灵童,自身也不是毫无缺点的。背负传统和现实的情性,在夹缝中求生存,怎会没有这样那样的不足呢?

中国的民营企业究竟向何处去?

有人认为,民营企业发展已到了辉煌时期,有人认为,民营企业先天不足,后天发育不良;有人认为,现有的民营企业还必须脱胎换骨……

从客观讲,民营企业大多已找到了自己产品和企业的定位,由于定位指的是将产品定位在你未来潜在的顾客心中,所以注重产品在顾客心中的认知。从将产品打进顾客心中考虑,才能建立良好的商品形象。若能建立某一产品的领导地位,那它的定位就是成功的。市场调查表明,第一品牌比第二品牌在消费者心中的占有份额和时间要高一倍以上。就像可口可乐是世界第一种可乐饮料一样,“只有可口可乐,才是真正的可乐”,在市场的领导地位是不可动摇的。

令人欣喜的是,很多民营企业的产品在国内已成了公认的著名品牌,有的在国际上也有了相当的知名度,这无疑是民营企业的无价财富。

走出计划经济束缚的民营企业,在市场上寻找到了自己的路。既不需要戴“红帽子”祈求“婆婆”的呵护,也不奢求一步由作坊跨越到跨国公司。对挂靠级别的淡漠和对市场的依托,使民营企业这只卒,有了过河之力。懂得了自己的位置和价值不在市长手中,不在奖杯上,而扎根在市场!一幅招贴画、一句广告语、一张外包装,水平究竟怎样?谁说了都不算,唯有市场握有终审和裁判权。民营企业虽处在夹缝之中,但仍能披荆斩棘、勇往直前,完全得力于准确地把握了航向。一些民营企业老板已经具备了商品经济头脑,这是成功的关键。在市场的摔打中,逐渐能够根据市场要求,用敏锐的目光审视各个领域中的新变化,抢先捕捉信息,研制出不断满足人的新需求的产品,并推广到市场,创造出了显著效益。他们与未“换脑袋”的传统人的区别在于,有一双敏锐的目光能够发现市场!这正是他们能由穷变富、由小变大的秘密所在!民营企业把长期困于产业城中的科技成果,迅速转化为现实生产力,创造了显著的经济效益和社会效益,从而实现了科技成果与民营企业的对接,创造出一种全新的科技型企业。从根本上打通了科技和现实生产力的长期分割,为科技全面进步作了无与伦比的贡献。同时,一大批科技实业家群体的兴起,又会推动科技体制改革的进一步深化。目前,50多个国家级高新技术产业开发区,基本是以民营科技企业为主建立的。民营科技企业的产值占到80%以上还多。

科学技术是第一生产力。科学技术的应用和推广,必然会打破另一座产业“围城”,把困在产业城中的资金激活。成功启动民间闲置资金,鼓励更多的人去当老板,从而在完成科技成果转化的同时,实现金融创新。把亿万公民手持的现金,转移到投资兴业上,也有利于避免盲目高消费的浪费。

更为重要的是,一大批民营企业已在技术上实现了由实用技术向高新技术的转变,在产业结构上完成了由咨询服务业向高技术产业的转变。民营企业的经济活动遍及通讯、电子、医药保健、信息技术、能源开发、环境保护等国民经济的主要行业,靠最具活力的机制走出了把科技成果迅速转化为最具活力的生产力的路子,创造了在生产、分配、交换、消费和劳动力配置等方面先进的生产关系,有效地解决了科技与经济的“两张皮”问题,形成了科技成果与产业结构的最佳配置,极大地推动了科技进步。这正是民营企业的命脉所在!

长期以来,在计划经济的框架下,形成了独特的经济“围城”。一方面,大量的科研成果困于城中难以转化为现实生产力;另一方面,大量的企业在城外得不到科技改造,效益低

下，有的濒临破产。资金也形成了“围城”，一方面，大量的资金困于银行这座官“城”中，不能有效流通；另一方面，大量的企业因缺乏资金而难以发展。这两座“围城”，在计划经济框架内，里边的出不去，外边的进不来，被死死围困着，导致整个经济缺乏活力。而民营企业汇聚了“民营”和“科技”两大时代潮流，依靠最具活力的经营机制切实打破了长期困扰我国经济的两座“围城”，显示出蓬勃发展的无限生机。

首先，民营企业的基本特点决定了从诞生那天起，生产和经营必须以市场为导向，由市场来调节，一切经济行为都受市场规律制约。由于受利益驱动，民营企业必须靠科技创新，向科技开发要效益。只有不断开发新产品、采用新技术，实行新管理，才能在瞬息万变的市场竞争中有一定的适应能力，否则，就会因逃不脱优胜劣汰的市场规律而走向衰败。唯有科技，才是民营企业久盛不衰的根本。

富有活力的机制，为民营企业打破传统经济的产业“围城”、实现第二次创业创造了条件，打下了坚实的基础。加上，民营企业的文化激励创新和竞争，必然会迅速发展壮大。科学的春天已经到来，民营企业的春天还会远吗？！

时下，加入 WTO 在即，民营企业怎么办？

首先，要实施名牌战略，创建自己的“中国名牌”和“世界名牌”，彻底淘汰那些粗劣的品牌，树立精品意识。同时，要加快创建现代企业制度，走出家族化、合伙式的管理模式。还要走竞争联合的道路，才能在“狼来了”之后，不被吃掉。目前，约 4 万家跨国公司在世界经济中所占的比重是总产值的 4 成、贸易量的 6 成、直接投资的 7 成、境外投资的 9 成，如果说这些用金元武装起来的经济“航母”，已具备了称霸世界经济领域的实力，中国的民营企业则大多刚刚告别了最初的原始积累阶段，面临的挑战也是前所未有的。

民营企业必须要回答！

忠告老板

我们的时代，是崇尚智慧和财富的时代，优秀老板无疑是智慧和财富的创造者。

做一个优秀老板，能不自豪和骄傲吗？

后记

1999 年度上规模民营企业调研结果表明，我国的民营企业数量不断增加，规模在不断扩大。这无疑是值得骄傲的，也可以说是辉煌的。相对于过去的“一穷二白”和“越穷越光荣”，“割资本主义尾巴”而言，我们可以算得上取得了历史性的进步了。但这只是习惯向后看所看出来的成就，若“冷眼向洋看世界”，那看出来的就只有忧患了。WTO 已与新世纪一起站在中国人面前，对中国既是机遇又是挑战，对仅仅真正才发展了二十年的中国民营企业，则更是一道必须跨越的“坎”。

目前，千万家跨国公司已占世界经济总值的 4 成，不少全球著名的跨国公司一家的产值超过了中国民营企业产值的总和。就是目前被认为已上规模的民营企业，与那些金元武装起来的“舰队”相比，简直是“小巫见大巫”。

没有可比性也得比！过去我们自己关起门来，赞美自己“繁荣富强”、“既无外债，又无内债”，那是自己给自己定出来的“纪录”。如今不行了，无论愿不愿意，必须拉到“世界水准”这个起跑线上比一比。

走竞争联合之路，组建经济的“联合舰队”，民营企业才能真正走向世界。而民营企业老板最缺乏的不是竞争，而是协作精神！对此，民营企业不脱胎换骨行吗？在创建品牌上、在加快制度变革上、在适度规模上，民营企业不提高综合素质和竞争能力行吗？

显然，加入 WTO，把民营企业逼上了经济的“世界大战”前线，哪些民营企业老板会佩戴上永载史册的将星呢？我们热切地期待着……

并不是人人都能圆老板梦

“世间一切事物中，人是最宝贵的。”

在市场经济条件下，每个人都面临着观念和心态的转化。几十年高度计划经济所形成的思维方式和生活习惯，必须根据市场经济的需要来改变。否则，就会被市场法则所淘汰。对民营企业而言，对员工如此，对老板更是如此。人们往往只注重员工观念的转变，而忽略老板观念的转变。虽然说，老板的企业是在市场的大潮中发展起来的，但并不等于说，老板已转变观念。传统的惰性，不经过几次“刮骨疗毒”式的手术是难以根除的。犹如蛇蜕皮一样，蜕一次才能获得一次新生。

如果这个老板，还是真正意义上的传统意识，那他的企业一定还囿于很多传统的桎梏之中，

与过去的当官梦、元帅梦一样，老板梦也让许多人沉迷和疯狂。

很多本无经商才能的人挤进了老板行列，不少只期望实现自我价值的人把当老板当作一条捷径，就连幼儿园的小朋友回答老师长大做什么的提问，也是当老板。当老板，真有挡不住的诱惑吗？

史科长，原在市政府上班，看见周围的同学纷纷下海，自己也想过把老板瘾，便辞职办起了国际贸易公司。经营两年了，史老板的公司依然毫无起色，还欠了相当一笔债，连租用的一间办公室费用也交不起，只好宣告破产，重新端起了“公有制”的饭碗。

汪小姐，曾是一家民营企业的“白领”。干了几年后，便有了一些积蓄，自感自己什么都有了，只缺当老板。于是，倾其所有办起了一家小公司。说是公司，其实仅有两人。除汪小姐外，还雇佣了一名“干事”。这样，汪小姐便成了仅有一名员工的企业老板。

汪小姐所办的企业，只是她原先打工企业的翻版，而原先的企业已经衰败。汪小姐除了照搬过去的一切外，并无多少创新和发展。完全不管市场的变化，把原来企业的一些成功经验当做“圣经”，结果经营几年仍无起色，汪小姐的老板梦也就难圆了。

陈先生原为一家国有企业的工会干部，他也想过把老板瘾，便贷款办了个酒厂，满以为市民会蜂拥抢购，谁知投放市场后无声无息，水波不惊。广告不停地打，仍然如故，陈先生关闭了酒厂大门，每天去商学院进修营销管理，希望能够找到成功之路。

有什么样的老板，必然有什么样的企业

有位民营企业的资深助理，在含泪写给他忠心耿耿辅佐多年的老板的告别信中，有一些颇发人深省的话，他认为：“我们企业的员工都是一流的。无论放在哪里，无论从事何种工作都会干得非常出色。我们企业产品的知名度也是一流的，惟一不是一流的，是企业的老板。老板自己水平不高，还听不进去不同意见，结果造成了企业由盛转衰的局面。”这位资深助理信中的话，提出了一个极其重要的问题，那就是一个企业老板的综合素质对企业的影响。

人们习惯上说企业员工的素质如何如何，而忽视了对企业老板素质的考查和培养。不少人认为，老板的素质“本该如此”，把所有权等同于素质。有的虽有所发现，但认为难以改变。因此，老板的综合素质就有意无意被忽略了一有人说，有什么样的老板，必然有什么样的企业，似乎一点不假。

谁都知道，老板之所以为老板，在于老板有决策能力。而决策能力，来自老板的科学管理思维和把握市场的能力。在这里，决策权不是决策能力。老板有决策权，并不等于有决策能力。

决策权容易得到，决策能力就不是每个老板都具备的了。决策能力，最终由企业效益来

检验。

人们往往把老板的决策权等同于决策能力。这不，这位老板正在拍板：“听了你们去年工作总结和今年的工作计划，我感到很失望。你们不是因循守旧，就是怕苦怕累，只强调市场规律的变化和人们的消费趋势，没有大干快干，超常规发展的信心。今年产品的销售额，仅仅只求与去年持平，满足于不亏损，这是一种消极行为，也可以说是一种犯罪。因此，我决定，本公司新年的产品销售额是在去年的基础上翻三番。”老板之所以有此豪言壮语，因为他有决策权，他可以把年度计划定为翻三番或者翻十番，那是他的权力，但不是能力。市场不像他的属下那样，必须无条件服从他的决定，市场有自己的语言，市场的语言就是效益。

一年过去了，老板又在拍板：“去年，之所以出现了严重的亏损，没有一个部门完成年初所定的指标，责任在于未按我的决定办事……”

老板把决策错误的球踢给了属下，属下们只好抱着，那就是检讨、处罚、辞退。

老板没有错。

老板一贯正确，决策错误是正确的，决策带来亏损也是正确的。

因为他是老板。金钱让他当了老板，但金钱不能让他成为合格的老板。

《孙子兵法·谋政》篇说：“故君之所以患于军者三：不知军之不可以进，而谓之进；不知军之不可以退，而谓之退；是谓靡军。不知三军之事，而同三军之政，则军士惑矣；不知三军之权而同三军之任，则军士疑矣。军士既疑且惑，则诸侯之难至矣，是谓乱军引胜。”孙子在这里虽讲述的是一名无能的指挥者是如何造成军队疲惫、军心涣散、最终溃败的原因，但对时下的很多老板不也有现实的借鉴意义吗？

当然，人非圣贤，孰能无过，世上不犯错的人从来没有。即使那些川门塑造出来的所谓神灵，也是各种各样的“失误”，不断。民营企业老板显然不能与圣贤、神灵相比，他们面对不规范的市场，“失误”是正常的，不“失误”才是奇怪的。

市场激烈的竞争，要求民营企业老板决策既要超前又要不出现失误，才能创造效益。否则，就会被竞争对手所打败。连填饱肚子都成了问题，还奢谈什么“辉煌”呢！

出现失误并不可怕，可怕的是不认错！

一些民营企业老板不认错的最直接原因，恐怕要算爱面子了。他们自以为自己在某一点上获得了一些成功，便会在各个方面都是专家。把可怕的无知当做自鸣得意的资本；把一知半解当做学识渊博；把虚幻的宏伟蓝图当做真实！而市场是无情的。

市场不因为你是老板，就“理解的要执行，不理解也要执行”，市场有自己的规律，谁违犯了谁就要自食其果。

蒋老板，看到城里人午饭一般都用饭盒吃，自以为看到了一条生财之路。便花巨资，订购了一大批饭盒，水陆兼程运往他公司所在的偏远小城。蒋老板的帐是这样算的：小城的人口约30万，若每三个人中有一人用饭盒吃饭，那他就可销售出10万个饭盒。每个饭盒除去费用，净赚1~2元，那他就有10到20万元的收入了。但令蒋老板失望的是，他进回的饭盒，除自己一家全用外，几乎无人问津。

原来，蒋老板所在的小城虽然小，名气却很大。这里自古以生产瓷器闻名，已有上千年的历史了。当地人生活用品中瓷器很多，吃饭的碗、盆、碟等用具成套，且吃饭时间充裕，上班族单位离家不会太远，用不着也不习惯用饭盒。蒋老板想像的市场其实根本就不存在。

而汪老板以策划项目闻名。他看到城市的消闲、娱乐很赚钱，便想也在农村“推广”。他策划出了一套专为农民写的消闲、娱乐丛书，多达十几本，每本在50万字以上，总定价在数百元。汪老板想像的前景非常广阔，中国有近十亿农民，如果有十分之一的人买他的丛书，那就是一亿套，他立即就会成为腰缠数百亿元的大亨了；如果有百分之一的人买他的丛书，那也有一千万套；即使有千分之一、万分之一的人买他的书，那他都会暴富起来。为此，汪老板兴奋不已，他除在新闻媒体上大肆宣传外，还策划了“送书下乡”、“以书扶贫”等促

销活动，满以为这样就会有哗哗的钞票涌到眼前来，但令汪老板扼腕痛心的是，依然只有堆积如山的书包围着他！

有真正的策划专家指出，选题不完全切合农村的实际，内容庞杂、定价太高是其滞销的主要原因。汪老板只望着大堆大堆的书发呆……

老婆婆卖鸡蛋的笑话

有人讥讽一些民营企业老板对市场的认识是老婆婆卖鸡蛋，可谓恰如其分。在中国古老的民间故事中，卖鸡蛋的老婆婆是这样预测市场的：一个人一天吃一个鸡蛋，这座小镇有三千人，哪一天就需要三千个鸡蛋，10 天就需要三万个鸡蛋，一年呢？老婆婆想像中的市场非常广阔，但她每天提一竹篮鸡蛋在小镇街中卖，从早到晚还卖不完，老婆婆迷惘之余，便发现还有几个老婆婆也卖鸡蛋，在抢生意……老婆婆犯的错显而易见，想像出来的市场当然是靠不住的。

从市场营销学的角度来看，老婆婆是在虚拟市场份额，不懂得市场时刻在创新在伸延变化。就说卖鸡蛋吧，你能卖，别人就不能卖吗？别人的鸡蛋有可能比你的鸡蛋大，价钱却比你的低，买鸡蛋者当然不会再买你的了。也许外地卖鸡蛋的老婆婆，已经进入了这座小镇与你开始争市场。再说，小镇上的三千居民，并非老婆婆想像的那样，人人每天都要吃一个鸡蛋，实际情况可能与想像大相径庭。有人根本不爱吃鸡蛋，有人偶尔吃一点，有人还经常外出……

老婆婆天真的悲剧，竟应验在一些民营企业家身上！他们依然在用老婆婆卖鸡蛋式的思维方式来组织生产和开拓市场。只找来一份中国地图册，便根据人口、面积就向市场“下任务”了。比如北京有 1100 万人口，如果一个人花一元钱来买他的产品，那就是 1100 万销售额。如果全国近 13 亿人口，一人一元钱来买他的产品呢？那不是很快成为亿元、10 多亿元企业了吗？这些企业老板对市场的认识和把握水平，比卖鸡蛋的老婆婆高不了多少。

这就像民间关于认字的一则笑话说的那样，有一个孩子去上学，第一天，老师教了一个一横的一字，这个孩子学会了。第二天，老师又教了两横的二字，这个孩子又学会了。第三天，老师再教一个三横的三字，这个孩子发笑了，他自作聪明地认为，天下的字都是一横加一横的。谁说认字难，我三天全认下了。第四天，这个孩子不来上学了，他觉得自己认完了所有的字。刚好，邻居家请他算帐，他便自信地去了。当算帐的数字有百、千、万时，这个孩子只能拿来了木头梳子开始画横线，按小孩子的思维逻辑，一百就是要用一百条横线来表示呢！这个孩子想像中的横线便是一些民营企业老板想像中的市场份额。由于一味追求市场份额的增加和市场销售总量的提高，导致产品投放量与应收款呈反比，造成产品滞销和贬值，从而加速了产品和企业寿命的缩短！在资金总量短缺与产品潮水般冲击的双重压力下，给市场带来了消化不良的胃病！而建立在虚拟市场份额之上的宏伟规模和创造奇迹的热情，也会随着市场恶性循环反弹。

老板改错的好处

在这方面，著名的“经营管理之父”松下幸之助早就为所有企业家做出了榜样。1946 年，51 岁的松下仍在精神饱满地全身心投入工作，他要求员工做到的自己首先要做到，并经常罪己以示负责。请听 1 月 5 日对松下电器员工的谈话：“新年甫一开始，我就下定决心以身作则，上班绝不迟到。那么，上班的第一天——1 月 4 日，我一大早就赶到阪急线梅田车站。原先说好是有汽车来接，不料等了又等，总是不见汽车的踪影。看看时间差不多了，我只好乘上电车，可是电车刚刚开动，又看见汽车了，我连忙下车改乘汽车。赶到公司一看：

糟糕！还是没有来得及，迟到了 10 分钟！

“在这具有非常意义的复兴的第一年，原本非常希望能以身作则好贯彻这次的决心，然则，偏偏一开始就出现了差错。追究原因，发现并非不可抗拒的因素，而是人为的疏忽所造成。于是我深切地感觉到：对于各位员工以及公司，我必须负起责任。现在我发表有关这件事的人员姓名，每人减薪一个月，而我自己，身为董事长，也难辞监督不严之责。因此，现在也将本月份薪水如数奉还公司，以表示谢罪之意！”“松下罪己，并不会降低自己的威信，反而赢得了无价的公正。

作为老板，改错首先要克服心理障碍。

改错，等于承认自己无能，尤其是在属下面前，这是不少老板感到面子上过不去。其实，人犯错误并不可怕，可怕的就是不认错。一个员工犯错，对企业的影响十分有限；一个老板犯错，那对整个企业就会造成难以挽回的损失甚至倒闭。事实证明，老板改错并不是无能，老板不改错才是真正的无能。

不改错，市场就要惩罚，没有效益，面临破产，那才是无能呢，还能谈上什么面子不面子的。

有的老板以为，承认自己有错，属下及外界人士就会看不起自己，其实，真正看不到自己的是自己本身。抱残守缺，掩饰过错者，谁会真正佩服呢？

如果一个老板，没有改错的勇气，那他还会对企业发展有信心吗？

若遇上本来不大的错误，但由于老板没有改错的勇气，往往就会把小错酿成大错。这方面的实例还少吗？

举世闻名的可口可乐公司的做法可作为借鉴。1999 年夏，正是饮料销售旺季，而此时却接连发生可口可乐中毒事件，引起社会各界的密切关注。一时间，可口可乐的信誉面临着严重的危机，对此，可口可乐未逃避责任，而以最快的速度妥善处理了此事，老板还公开向消费者道歉，通过传媒将可口可乐的诚恳传遍全世界。很快，可口可乐又恢复了信誉。由此可见，企业的危机管理有多么重要了。

如果要切实保证危机管理制度化，必须建立严密的预警系统。因为危机意识淡薄是不少企业的通病。一些失败企业只不过已表现出来了，更多的成功企业尚在潜伏之中。设置严密的预警系统，可以将危机化解于萌芽状态，避免把小事酿成大事。犹如防火一样，不提高防火意识，准备防火设备，等到火灾发生了，那只能眼睁睁看着火燃烧了。人们通常称赞某某负责人亲临现场、奋不顾身灭火，其实，这样的负责人首先不应该表扬，而应当承担责任。因为火灾的发生，乃因其无危机意识、不懂危机管理所致。

同时，建立全面的危机处理系统也非常必要。老板的注意力，理应放在危机尚未暴发的萌芽阶段，采取及时有效的措施，方可保证企业健康、平稳的发展。如果危机不幸发生了，那企业的“消防队”就须迅速、果断、有效地处理，绝不能拖延和敷衍，从而酿成灾难性的后果。

由此可见，危机管理的能力如何，也是衡量一个老板是否合格的标准之一。

民营企业如何自己腐败自己

这还要从民营企业内部的管理和分配机制中寻找原因。时下，已率先“富起来”的民企老板们，手中似乎有了越来越多的钞票。除给国家交税外，所有的利润都归他们了。称他们为真正意义上的纳税人为时尚早，因为他们很多暗中挖空心思、不择手段逃税不说，明里都享受着各种各样的减免税收的优惠政策。特别是为了某种政治性的政策倾斜所带给他们的滚滚利润，远非他们所承担的区区税额所能比。本来交税乃天经地义的应尽义务，不知从何时起，竟将民营企业交税称为无私贡献了。试想，一个民营企业创办，在税收、政策倾斜、土

地征用、廉价用工等方面占了多少优惠，说他们能交的税是无私贡献那就本末倒置了。

问题的要害正在这里，既然交的税是贡献，那所获利润自然全归自己了。不少民营企业老板把自己的暴富归之为“我的脑袋特别灵”，别人天生是“傻瓜”、“笨蛋”；自己会算账，别人不会。其实，真正不会算账的是这些民企老板。因为一个企业的利润分成应该分为三部分，应交国家的税收，公司的积累，生活的消费。美国是一个知识经济发展已越来越成熟的国度，在美国，如果一个产品的利润是8元，那必须用5元来交税，2元用来积累，只有1元才是生活消费。中国的民营企业呢？5元的税金，或逃避不交，或仅交几角几分，或以堂皇的名义拒交，绝大部分归个人了。以往所说的“国家拿大头，个人拿小头”，被颠倒过来了。有时甚至国家什么也拿不到。“穷庙富方丈”，造成了一些地区产生了暴富一方的“大款”，这是利润的大头，小头又如何呢？2元的积累，有的存于银行，有的藏于温柔之乡，有的与1元的生活消费一起供老板“变坏”了。

如此“优惠”的政策，老板不“变坏”才怪呢！

由于逃税、剥夺了所有的积累和生活消费，这些民营企业才“先富起来了”，他们有了花不完的超出自己想象的钱。

对此，人们不禁要问：老板的钱，真的是他一个人所挣吗？回答显然是否定的。特别是信息化程度越来越高，社会分工越来越细，任何人的体力和智力都难以完成一个产品的研制、生产、销售全过程，更不用说有效地管理一个企业了。那么，在时下中国的民营企业中，企业的利润绝大部分应该说是员工血汗和智慧所创造的。而他们只是“打工者”，所得报酬仅仅只能满足最基本的生活所需，根本不可能有自己的积累。所谓的“白领”阶层，依然属被剥削者。因为他们所获与他们实际所创造的价值根本没有可比性，其中存在的不是算术级数差而是几何级数差。

可以这样断言，不少民营企业老板暴富，一方面逃国家的税，另一方面在剥夺员工的劳动成果，两者所得，便成了他“变坏”的资本了。因为花这些本该不属于他的钱，他能心疼吗？

忠告老板

老师不断帮助学生改错，学生才会成为博学的人材；市场总在要求老板改错，老板才能成为真正的富翁！

赶毛驴的启示

有这样一则笑话，颇发人深省。说的是俩人做竞技游戏，要求无论采用何种方式，只要把各自牵的一头毛驴由赛场这边赶到那边，谁先到谁获胜。第一个人，先是用劲猛拉，驴犟着不动，又用脚踢、鞭子抽，驴才慢慢地往前走着。赶驴人又气又累，折腾得满头大汗，驴也狂跳乱蹬，大叫不已，用了整整一个小时才到达目的地。第二个人却与第一个人的做法截然不同，他只用了个很简单的办法，便在轻松愉快、潇洒悠闲的歌声中提前10多分钟到达目的地了。那他究竟用了什么有效的办法呢？

一串葡萄！他深知驴想吃葡萄，但不能立即给驴吃，否则，吃了葡萄的驴就不会再赶路。因此，他手持一根竹竿挑着葡萄，在驴眼前晃来晃去，自己悠然骑在驴背上哼着小曲。驴想吃葡萄，看见就在嘴边却总是吃不着，便跑开来追赶目标……

赶驴竞技虽是笑话，却蕴含着管理科学原理。管理是一门科学，它有其自身适应客观规律的规则，来不得蛮力。

不少民营企业老板以“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！“摘内耗”，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场，变成为忙于封“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。

有人把一些民营企业“长不大”，或由盛变衰归结于这些企业的老板“没文凭”、“文化水平低”、“未受过正规教育”，其实，这只是表面现象。真正的“魔鬼”是市场！谁能准确地把握市场的脉搏，谁能抓住市场这双看不见的手，谁就会赢得成功！文凭，在其中并不起决定作用；书本，记述的是前人摸索出的管理原则、公式，与瞬息万变的市场相比，只能属于基本知识。绝不可能把书本的滚瓜烂熟，当成对市场的把握，更不能凭此进行市场运作。这就是一些专家教授在商品大潮中，没有成为老板，而只在老板手下做参谋的原因。当然，这与外部环境有关，但根本原因还在于对活跃着的市场的无知和木然。

牛教授受聘于一家民营企业搞科研，他看到年轻的老板只有中学文化程度，有时讲话还会念错别字，更不用说搞科研了，而自己堂堂的国家重点大学资深教授、学科带头人，却屈尊为他打工，心理极不平衡。而老板原本大学也考不上，创业时钱比自己还少，如今已大变了，自己则依然一身布衣……牛教授也想闯荡一番，他决定自己也办一家企业，自信一定会办好。但产品即使能生产出来，又如何销售呢？牛教授陷入了沉思。

按照市场需求建立自己的管理机制，正是当前民营企业脱胎换骨的终极目标。相信，那种有好产品、有大市场，却缺乏与之配套的管理机制而衰败的遗憾会越来越少。

老板为何要扮演“消防队长”的角色

“我不会生蛋，但我能挑出那一颗是坏蛋。”挑蛋能力，便是管理能力。管理专家有一句名言：“管理就是由他人完成的。”如果一个老板，事必躬亲，即使一天二十四小时都在忙，也做不了多少工作。他好像发挥了自己的能力，却让秘书、科长们都失业了。这样的老板，那必定是一个辛辛苦苦的事务主义者。他的企业，必然不会有很大的发展。因为一个人，哪怕有三头六臂，也难以完成所有该做的事。何况，市场随时都在变化，每一个行业和领域，都有非专业人员不能解决的无数难题，老板不可能什么都是专家吧？！

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“防火”，“灭火”的责任等于无人负责。老板固然能“亲临前线”，却无法真正做到事必躬亲，即使能够不辞劳苦，也难以预防和排除所有的“隐患”。而民营企业面对的是瞬息万变的市场，“火源”几乎随处可见，“火势”时时有燎原的可能，“灭火”岂能是老板一人所能胜任的？

让每个职能部门发挥应有的作用，让每个工作人员都有用武之地，这才是老板所要做的。职能部门的权限明确后，“防火”、“灭火”就等于实行了分片目标责任制。谁管辖的范围“起火”，谁就该义不容辞地去“灭火”。因为“火”烧的首先是自己，其次才是企业。老板的监督不是说没有必要，但决不能代替众多的属下。

市场经济以巨大的强势和无限的包容性，飞速地改变着既定的思维和实践模式。过去人们津津乐道的成功经验，今天都面临着“优胜劣汰”。因此，一个合格的民营企业老板，决不是挥汗奔忙的“消防队长”！

管理就是分权的艺术

一个具有管理水平的老板，应当深知“三个臭皮匠顶一个诸葛亮”的古训，他不仅必须付出那种事必躬亲的辛苦，还须像三国刘备那样为企业聘用关羽、张飞、赵云那样的猛将，还要为企业三顾茅庐诚请诸葛亮那样的谋臣管理，自己只想着如何发挥他们的作用，静听佳音便是了。从这一点上来说，三国时代的刘备是，一位杰出的政治管理专家。事实上，历朝历代，一些成就霸业的开国皇帝，都具有这种管理人才的能力。

西汉王朝的创建者汉高祖刘邦，本是一个名不见经传的“泗水亭长”，不过相当于今天村长这样的角色，在秦末社会大变革中，为了实现陈胜吴广那样“王侯将相，宁有种乎”的志向，他拜韩信为大将，统辖军队南征北战；封萧何为丞相，主管内务后勤；请张良、陈平做谋士，协调内外关系。自己只管这几个人……一个企业要发展，如果不让韩信、萧何、张

良、陈平这样的人才发挥作用，那会有什么作为呢？管理，说到底其实就是分权和集权的艺术。分权就要授权。

老板授权给下属，就是认为下属做这些事儿比自己更合适。例如：张老板任命卢女士为财务科长，张老板认为卢女士做这份工作最合适。因为卢女士是从事企业财务工作十多年的“老会计”了。反之，卢女士虽是老会计，老板若舍不得授权，而是自己兼管财务，一是老板没有时间，二是并不胜任。

当然，有些具体工作老板也能做，也会比下属做得好，但他已没有时间去做，不得不授权给下属。比如市场营销，老板起家就是从业务员干起的，他若直接做市场营销，那无论经验，还是策略，都比已经授权的下属高出一筹，但他是老板，他所管的事是全公司的大事，而非市场营销这样的具体工作。因此，这一条授权原则就是，老板能做但没有时间和精力去做的事，可授权给属下。

有时，本该老板管的事，老板出于对下属的信任或考验，也会授权。比如，公司正计划盖一栋办公大楼，老板曾多次表示自己亲自抓。但当近日新来了崔先生后，老板便要任命崔先生为基建主任，统管办公大楼的基建事宜，在富有人文情怀的老板看来，让钢筋、水泥堆满大脑，无异于受苦刑。因此，他把这个本该自己管的苦差便转交崔先生代劳了。

有时，老板也应让下属有“锻炼”和“施展才能”的机会。本来，这些事自己也能做，而且做得很出色。但为了给公司培养这方面的人才，不得不选择较合适的下属，让其积累经验，以便不久的将来能够“接班”。张老板是记者、编辑出身，对宣传可以算得上精通了。过去，很多重要的文稿，都是他亲自“动笔”。现在，当了老板，算不上日理万机，也忙得不亦乐乎，想“动笔”，也没有时间了。这就不得不培养公司的“笔杆子”了。

当然，老板授权的形式可以因人因事而千变万化，惟一不能变的是，授权的目的和原则。

首先，老板授权时，必须明确任务。要求下属做什么，做到什么程度，所要达到的目标，都必须交代清楚。若能以文字或相应的形式加以规范，对老板和下属都会有利。同时，要明确授权的时限，提前或者推后都是不适合的。

老板授权以后，对被授权的下属要提供需要的支持。因为授权，对被授权的下属来说，不只是“领任务”，更有了执行“任务”的权力。若没有老板的鼎力支持，被授权的下属或许会经常碰壁，遇到各种各样的“拦路虎”。因此，老板授权给下属后，提供必要的支持非常重要。在这里，切忌授权后，让下属感到“无依无靠”，更不能对遇到困难的下屬横加斥责，挫伤其工作的积极性和自尊心。

被授权的下属工作究竟怎么样，预定的“任务”完成得如何，作为授权老板，当然有最终评估的权力，但只能评估下属完成“任务”的结果，而不是过程。因为完成“任务”的方法很多，选择哪一种来完成“任务”，那是下属的“自由”，而非老板所应管的事。既然老板已授权给下属，就不要越俎代庖了。而对下属完成“任务”的过程横加指责和干预，乃是很多老板的通病！这些老板当初授权，是因为自己“忙不过来”，授了权后，自己相对清闲了，便又想收权回去。同时，对下属所采用的完成“任务”的与自己的做法不同的方式就表示不满。于是，便带头破坏既定的授权原则，开始直接“重视”，插手本该下属做的具体工作了。这样以来，原授予下属完成“任务”的权力又重新被老板全部收回或部分剥夺了，原该下属完成的“任务”，也就部分或全部由老板来完成了。但老板往往只是“重视”一下，“指导”一下，打乱了下属选择的完成“任务”的既定计划后，就“忙别的去了”，顾不上“没时间”了。由此而造成的损失，老板自然是不愿承担的，还得由被授权的下属“负责”。如此，被授权的下属因老板的直接介入而未能如期完成“任务”，而责任又由下属承担，他会“心服”吗？如果被授权的下属能够克服老板介入造成的负面影响，如期完成了“任务”，那老板又会将下属的成绩归于自己的“英明”介入。如此这般，老板永远是“英明”的，而被授权者则工作的积极性、主动性还会有多少呢？