

| 培训大师系列 |

余世维 主讲



# 职业经理人 常犯的11种错误

最新修订版  
附赠光盘

中国社会科学出版社

| 培训大师系列 |

余世维 主讲



最新修订版  
附赠光盘

# 职业经理人 常犯的11种错误

中国社会科学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

职业经理人常犯的 11 种错误(修订本) / 余世维主讲; 时代光华  
图书编辑部编.

—北京: 中国社会科学出版社, 2003. 7(2005. 5 修订)

(时代光华培训大系)

ISBN 7-5004-3930-X

I. 职… II. ①余…②时… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 041113 号

责任编辑 安晋军 陈彪

责任校对 时光

封面设计 蒋宏工作室

技术编辑 王炳图

---

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购) 010-64031534(总编室)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京富生印刷厂

版 次 2005 年 5 月第 2 版 印 次 2006 年 1 月第 3 次印刷

开 本 787×1092 1/16 插 页 2

印 张 15.75

字 数 200 千字

定 价 38.00 元

---

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换

版权所有 侵权必究

## 总 自 检

在学习本书之前，请先做以下测试，看看自己是不是一名合格的职业经理人。请在相应情况前的“□”内画“√”。

1. 面对失败，我总是勇于自我检讨、承担责任。  
 是     否
2. 我乐于接受他人批评。  
 是     否
3. 即使我不在办公室，也不会引发混乱。  
 是     否
4. 我总是随时、随地、随人、随事地教育下属。  
 是     否
5. 我和手下在谈到公司时，都用同一个词——“我们公司”。  
 是     否
6. 我善于激发团队的热情，创造良好氛围。  
 是     否
7. 我坚信利润是企业的命脉。  
 是     否

8. 我能很好地兼顾短、中、长期目标。

是     否

9. 我认为好兄弟与经理人的成功综合体并不存在。

是     否

10. 我拒绝接受不学习的人。

是     否

11. 作为管理者，我的主要目的是帮助企业以最小的投入获得最大的产出。

是     否

12. 我现在超脱于琐事之外。

是     否

13. 我并不独揽权力，而是合理、有效地授权。

是     否

14. 我在上司面前代表下属，在同僚面前代表部门。

是     否

15. 我的公司（部门）有合理的标准与成型的政策。

是     否

如果你选择的“是”多于12个，恭喜你，你离优秀职业经理人已经不远了！相信你已经取得了不小的成就。

如果你觉得还有不少问题困扰着你，或者你做得还不够好，那就和我们一起学习本书吧！相信它能够为你提供超强的助力！帮助你跨入优秀经理人的行列！

让我们现在就开始吧！

# 目 录

## 第 1 章 拒绝承担个人责任 1

有效的管理者，为事情结果负责 2

拒绝承担个人责任是一个易犯的错误 2

拒绝承担个人责任的表现 4

面对失败一味辩解 6

认错有助于解决问题 6

培养为事情结果负责的精神 7

高层主管的领导责任 9

中层主管的领导责任 10

“努力地表现”与“不停地辩解” 11

避免“不停地辩解”，少说“我以为” 11

中国员工和外国员工的差别 13

各得其所，圆满结束 13

观察你自己 14

专注自己，少些抱怨 14

接受别人的批评 15

检讨自己，承担自己的责任 16

- 承担下属的责任 17
- 记住：失败是成功之母 21

## 第2章 未能启发和引导工作人员 25

- 离开办公室一天，不会引发混乱 26
  - 与管理原则无关的事情 28
  - 重要管理方法的核心思想 29
- 主管需要“少不了他们”的感觉 31
  - 管理者不是把所有权力揽在手上 31
  - 学会教练式的引导 32
- 未能训练员工提升其绩效 34
  - 你不能管我，但你能不搭理我 34
  - 业绩辅导 35
  - 要随时、随地、随人、随事地教育下属 38
  - 创造卓越绩效 39
- 调职、退休、死亡也不应使公司瘫痪 43

## 第3章 注重结果，忽视思想 47

- 两则寓言：商业浪漫主义 48
  - 狐狸与葡萄园：在乎过程而不注重结果的故事 48
  - 管理寓言：海马的焦虑 49
- 成功者与不成功者之间的差别 51
  - 成功的人有良好的做事习惯 51
  - 部下都希望有个有思想的上司 52
  - 不能急于求成 53
- 思想在启发，不在教条 54

想法→再结冻 (触动→行为→习惯)	56
将习惯“再结冻”	57
思想教育有助于习惯的形成	58
思想决定命运	59
重视思想：不是把工作做对，而是找对的工作来做	60

#### 第 4 章 在公司的内部形成对立 65

谈到自己公司时，只有一个代名词	66
“我们”公司	66
常讲“你们、他们”的后遗症	66
以团队的领导方式和工作方式为主流	67
工作需要“软技巧”	68
要解决问题的人 = 接电话或被询问的人	69
为用户解决问题	69
接电话的三个毛病	70
礼貌的问候	72
公司的团队战略	74
团队工作的本质特征	75
团队的类型	76
团队的技术要求	77
团队如何有效工作	77
团队的生命力	78
激活团队的情绪和气氛	79
激发周围人身上的“E”元素	79
空间的渴望	80
团队和领导	81



## 第 5 章 一视同仁的管理方式 85

- 一把钥匙开一把锁 86
- 出生地 86
- 出生时间 86
- 血型 88
- 家庭环境 88
- X - Y - Z 理论与 Fiedler 的权变观点 90
- 中国权变理论的应用 92
- X - Y - Z 理论 98
- Fiedler 的权变观点 104

## 第 6 章 忘了企业的命脉——利润 111

- 利润是企业的命脉 112
- Follow, 追随着别人 113
- Live, 活得下去 115
- Leader, 领导者 115
- 管理的主要目的 117
- 以最小的投入获得最大的产出 117
- 不当“败家子” 119
- 培养节约精神 120
- 世界 500 强的名单每年都不同 121
- 人性化管理 125

## 第 7 章 只见问题 不看目标 129

- 只注意小处或问题会丧失创造力 130
- 成熟的陷阱 132

- 80/20 定律 133
- 有效的管理者 136
- 德鲁克的“有效管理者” 137
- 目标管理：让管理者超脱于琐事之外 139
- 石匠寓言与经理人目标 141
- 勿忘短、中、长期目标 143
- 目标创新改变企业竞争模式 146

## 第 8 章 不当老板只做哥们儿 151

- 好兄弟与经理人的成功混合体并不存在 152
- 别在员工面前作践自己 153
- 和手下在一起要保持管理者的威严 155
- 建立员工忠诚，而不是哥们儿关系 157
- 激励员工，而不是哥们儿关系 157
- 与员工一起成长，而不是哥们儿关系 160
- 在上司面前代表下属，在同僚面前代表部门 164
- 在老板面前代表下属 164
- 在同僚面前代表部门 164

## 第 9 章 未能设定标准 167

- 完善的公司一定会有成型的政策 168
- 何谓“标准” 171
- 细节决定成败 171
- 公司治理结构 173
- 掌握扬弃的艺术 175
- 海尔的启示：走向标准化、规范化、系统化 175

追求“标准”变成原动力 179

进行企业再造 182

## 第10章 纵容能力不足的人 187

留住拒绝学习的人对团体有欠公平 188

重视提高员工的满意度 190

怕别人超越自己，只好相互包庇 194

别在办公室里当老好人 195

处理员工的八个“不要” 196

惩罚员工不是苦差 197

妥善处理员工问题 199

明确职责和目标 200

加强检查和反馈 200

摆正自己的角色 201

## 第11章 眼中只有超级明星 205

中等资质的人加少数超级明星 206

金字塔概念 207

分工不同，要求不同 208

公平对待下属 209

顶尖高手的弊端 210

解聘他们，还是姑息他们 211

膨胀的自我 211

聘用之前 212

每个人都是重要的 213

使别人觉得重要，他们就会重要 213

没有权力的责任是有害的	214
让员工知道你赏识他们	215
<b>管理从尊重人开始</b>	215
帮员工实现梦想	217
对员工进行激励	219
让员工相信未来发展	222
<b>参考答案</b>	227
<b>工具表单</b>	230
表 2-1 管理者通话记录测评表	231
表 4-1 客户电话记录表	232
表 5-3 员工登记表	233
表 7-1 工作内容测评表	234
表 7-2 企业发展目标测评表	235
表 9-1 标准作业程序 (SOP)	236

# 第 1 章

## 拒绝承担个人责任

### 本章提示



有效的管理者，为事情结果负责

“努力地表现”与“不停地辩解”

观察你自己

责任果割割毒成，香野营的欢育

效管由乐没个一真日推人个担承的担

要出公派，乘要出担自或不共而乘要出担人限似只音担着个一果助

管理学科把管理作为一门真正的综合艺术。“现代管理之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）围绕“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”发表了很多见解。他在《我认为我最重要的贡献是什么？》一文中，认为自己最重要的贡献之一在于创建了管理这门学科，并围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科，尤其是围绕着责任。

1973年，彼得·德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中，这本共达839页的巨著以其简洁的书名道出了管理学的真谛——《管理：任务、责任、实践》。该书索引中有多达36处谈到“责任”，据此可知，承担责任是管理的重要诠释之一。

彼得·德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们能真正胜任工作、认真地对待自己的工作、并对自己的任务和成绩负责任。

敢于承担责任，关键时刻上得去，是优秀的管理者在管理中的作用体现。

当自己分管的部门出现问题时，管理者不应推卸、指责和埋怨，而应主动承担责任，从自身的管理中寻找原因，这自然会给员工一种积极的力量。关键时刻上得去，是指在工作需要的时候，管理者能走在员工的前边，有主见，能妥善地解决问题。这两方面都是管理者使其管理到位很重要的因素。

如果你想获得更大的成功，请你从现在开始，百分之百地对自己负责。

## 有效的管理者，为事情结果负责

### 拒绝承担个人责任是一个易犯的错误

如果一个管理者只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那么这些要

求是不会产生作用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

❖ 要使员工承担责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团体的目标一致，也是所有成员的责任。管理者必须使员工的工作富有活力，以便员工能通过工作使自己有所成就。同时，管理者还应通过各项要求、纪律和手段承担责任。

❖ 一般人失败的原因往往是不愿意对自己负责，总是从其他人身上找自己失败的借口。如果仔细观察你会发现，这些失败者天天都在抱怨。例如，一个业绩不佳的汽车销售人员，就总是抱怨公司训练得不够多；广告打得不够大；车子的种类不够多样；颜色不够丰富。但事实上，这对自己并没有任何的好处。

❖ 管理者担任管理职务日久容易养成官僚作风，遇事变得谨小慎微，把疑难推给他人。这样下去，管理者的管理职能必然名存实亡，同时也必将失去下属的尊敬。因此，管理者必须牢记：勇于承担责任是巩固地位的最好办法。

❖ 美国企业管理协会分析了1812名成功的企业家，将他们的基本素质归纳为以身作则、能听取各种意见、能进行正确的自我批评等19个方面。中国古代的兵书也提出“最好的防御是进攻”。工作中出了差错，不论是管理者自己直接造成的还是下属造成的，管理者都应该勇于承担责任，这是取得信任和尊敬的惟一办法。敢于承担责任，是优秀职业经理人的重要特点。

❖ 史蒂文·布朗认为：“管理者如果想发挥管理效能，就得勇于承担责任。”杜鲁门任美国总统后，在自己的办公室挂了一条醒目的条幅：“扯皮到此为止。”每一位经理都应该效法杜鲁门总统的格言。假若你对所在单位的工作成绩和效益不满意，请不要怪罪通货膨胀，而应严格谨慎地检讨你采用的管理方式。

## 拒绝承担个人责任的表现

许多经理染上埋怨自己下属的毛病，遇事不反省自己，只怪罪下级，这是管理者拒绝承担个人责任的表现。具体表现为以下几个方面：

### ◆ 让下属难堪

当你已经连续三次让下属难堪而你为此产生快感时，你就要注意反省了：这很可能是你内心不安定的表现，就像孩子为引起全家的注意而故意淘气一样。

### ◆ 抱怨下属

管理者公开地把自己与下属相比进而指责下属能力太差是不明智的。管理者比下属的能力强是不需要说明和论证的；一个很明白的道理就是：他要是比你强早就坐在你的位置上了。

### ◆ 事业无进展

事业无进展的责任肯定大多不在下属，这是管理者要树立的观念。管理者为此指责下属会打击他们的积极性。

### ◆ 抱怨自己的忙碌

如果一个管理者经常向下属抱怨自己有多忙，那就错了。下属会认为一个真正忙碌的管理者对下属抱怨的时间都是不该有的。下属的想法是：管理者所承担的工作都应该是他的精力所能承担得了的。

对于管理者的这种抱怨，下属最典型的说法是：我们也很忙，我们都没有时间对你说。

管理者正确的做法是：把工作合理地分配出去。



### ◆ 对下属提出问题不予鼓励

抱怨下属只提出问题却不想解决办法是不正确的。下属能提出问题就证明他在思考，管理者应该鼓励他而不是指责他。

### ◆ 不信任下属

如果一个管理者对下属的能力经常怀疑，那就应该想办法换掉这名下属。如果管理者事事参与、过问，甚至监督下属工作的话，下属就会因此放弃自己的创造性，完全按照管理者的“正确指示”去工作，而保留自己的知识、经验甚至灵感，放不开手脚进行工作，而是一边猜测领导的意图一边工作。

一个管理者如果用挑剔的眼光去观察，那么下属的缺点是很容易暴露出来的，这样会加重管理者对下属的不信任，从而加重监督。下属需要在摸索中成长，只要他还没有放弃，管理者就该为他提供一个宽松的环境。

### ◆ 不能从容面对失败

每个人都有失败的经历。遭遇失败时，管理者要第一个从阴影中摆脱出来。如果管理者迟迟不能自拔，并因此对下属发泄，那就会完全失去下属的向心力。

### ◆ 在其他人的面前批评下属

在一个下属的面前批评另一个下属是管理者最严重的失误。拿两个下属进行比较的结果往往是：评价差的人会因此失去自信心，甚至对以后做不好工作也没有负罪感，因为管理者已经无数次地确认了他的无能。

评价好的下属也会因用同事的牺牲换取了自己的好评而内心不安，甚至会招致下属的集体排斥，因此，他会有意无意地放松自己，以争取与同事重新站回一排。