

OK 老板丛书

步青云之志

成参天伟业

侯新院 编著

96.4.12

管理者的弱点

——
经营管理60禁忌

北京科学技术出版社

OK, 老板丛书

管理者的弱点

——经营管理 60 禁忌

侯新院 编著

北京科学技术出版社

(京) 新登字 207 号

OK, 老板丛书

管理者的弱点

侯新院 编著

*

北京科学技术出版社出版发行

(北京西直门南大街 16 号)

邮政编码: 100035

各地新华书店经销 光明印刷厂印刷

*

789×1092 毫米 32 开本 5 印张 100 千字

1993 年 11 月第 1 版 1993 年 11 月第 1 次印刷

印数 1—5000 册

ISBN7-5304-1467-4/Z·648

定价: 每册 3.8 元

著 者 的 话

生活中的每一个人，既是管理者，又是被管理者；而管理既是一门科学，又是一门艺术，是科学和艺术的结合。

作者用最通俗的语言，言简意赅地提出了管理者最容易犯的六十种错误——管理的弱点。包括管理者的眼光、才干、心胸、管理者如何掌握部下心理；如何处理部下所犯的错误；如何处理命令与民主化，以及如何提高自身素质；如何使用手中的权力等内容。

这些涉及管理者常犯的错误，读者读后能从中吸取教训，变不利因素为有利因素，克服弱点，发扬优点，使你更具有领导能力，帮你在复杂的经营活动中随机应变，左右逢源，事半功倍，战无不胜。

目 录

一、拘泥于自己的小天地	(1)
二、不善于利用部下	(4)
三、女性领导者应当超越困惑	(7)
四、难以驾驭“宽容”的原则	(10)
五、惟惧意见对立	(13)
六、对部下漠不关心	(16)
七、不会说“辛苦了”“谢谢”	(19)
八、不懂得尊重别人	(20)
九、言不信，行不果	(23)
十、“帕金森定律”	(25)
十一、宽以待己，严以待人	(28)
十二、不能正确地对待部下的牢骚	(30)
十三、疏忽部下的隐秘	(33)
十四、捆死部下	(36)
十五、认为只有自己大忙特忙	(38)
十六、不懂得赞扬的艺术	(41)

十七、轻视自身素质的培养·····	(43)
十八、不能正确地行使职权·····	(46)
十九、不注重自身情绪的影响力·····	(49)
二十、只能用人之长,不能容人之短·····	(52)
二十一、隐瞒自己的过失·····	(55)
二十二、缺乏人才观·····	(58)
二十三、不了解女性特有的心理·····	(62)
二十四、不善于沟通·····	(65)
二十五、“我是这里的老板”·····	(67)
二十六、不能保持自身廉洁·····	(70)
二十七、缺乏幽默感·····	(73)
二十八、只知大声怒斥,不知正确批评·····	(76)
二十九、经受挫折的容忍力差·····	(79)
三十、不善于进行目标规划·····	(82)
三十一、不注意与部下的谈话方式·····	(85)
三十二、缺乏丰富的感情·····	(89)
三十三、轻诺寡信·····	(92)
三十四、不能正确处理好和上级的关系·····	(95)
三十五、不能善借外力·····	(98)
三十六、领导风格上拙于刚柔相济·····	(101)
三十七、不善于利用别人的智慧和金钱·····	(105)
三十八、授权越级,分权放任·····	(108)
三十九、拙于控制自身情绪·····	(110)
四十、缺乏创新意识·····	(114)
四十一、缺乏冒险坚韧精神·····	(117)
四十二、忽视非正式组织的社会效应·····	(120)

四十三、优柔寡断，坐失良机	(124)
四十四、抓住权力不放	(126)
四十五、频繁换人，庸人得势	(128)
四十六、以蔑视的口气批评人	(130)
四十七、在众人面前责骂部下	(131)
四十八、拒绝承担个人责任	(133)
四十九、缺乏冒险意识	(134)
五十、总是推卸责任	(136)
五十一、总是责怪部下	(137)
五十二、对部下的报告书(意见)不屑一顾	(138)
五十三、不给部下解释余地	(140)
五十四、难与同他人相处	(141)
五十五、缺乏积极的活动力	(143)
五十六、“以貌”取人	(145)
五十七、墨守陈规，不思进取	(147)
五十八、缺乏危机意识	(149)
五十九、看工作量而不看成果	(151)
六十、孤芳自赏	(153)

一、拘泥于自己的小天地

管理者常犯的一点忌讳，就是有朝一日自己大权在握，便高高在上，发号施令，行使自己的特权，把自己拘泥在狭小的空间范围里，减少了与外界的交际，显而易见无论从企业之经营，还是个人品性的弘扬、培养上都是一个短处，而且是你走向困惑和出现失败的开端。

首先，身为领导阶层，不能孤芳自赏，而应广泛接触社会各层。由于管理者本身特殊的地位和职权，一方面容易滋生各种不良的心理状态，但另一方面也鞭策你，在重要的岗位上要作出非凡的成就。这就要求身处不同地位的管理者把大众看成是你的朋友，不能养成自高自傲的态度，养尊处优的管理作风，不应常把自己的利益放在心上，而应将大众的利益和整个组织的群体利益放在第一位。不能整日沉湎于自己的个人得失升迁晋职，或者日渐培养起极强烈的权力欲，置大众利益于不顾，而只谋求个人的私利。虽然一时能获得短暂的眼前利益，但长时间的鄙习，定会遭致众人的反对和产生抗逆行为。因此应广泛听取大众的呼声，优先考虑大众和群体内利益。

其次，不能足不出户，偏听偏信，作出错误的决策和判断。越是

机构庞杂的企业，其管理阶层亦是复杂，环节也颇多，管理更加显得重要，在这种组织群体中，管理者越容易将自己困在象牙塔内，光是听取下属的报告和相信从各种渠道上反馈回来的信息调查，这种笼统性的收集意见、信息、情报的方式、方法，在与实际情况的对照上，必然产生偏差。如果仅凭这样的市场调查，信息网络，就去进行判断，作出决策，难免会丧失科学性、可靠性和可行性。正确的明智的管理者是能够身临其境，经过自己亲身的调查，问宗，然后根据员工们的反映，进行综合归纳，最后作出科学的结论。因此，管理者绝对不能整天把自己捆在上司的宝座上空想，而应该广泛地接触社会，增广见闻，这样才能开阔眼界，作出可行的战略决策。

再次，不能够拘泥于小空间，而应广泛地接触社会各阶层。经营决策，面临复杂的市场环境，要想准确、成功地获取优势就一定要深入社会各阶层，做个“天线人”，多方面接收信息，上至上流社会，下至市井之徒，也要加以了解和结交。不断接受情报，便能不断地感应，接触更多事物，新的交际层面也会不断出现。如果怕应酬，整天恪守在自己的小范围里，是不能成为优秀企业家的，除非其本身家族，已拥有一定的资产，而且是个人的目标要求不高，没有长远发展计划。如果想成就一番大事，大大小小的应酬活动总不能避免，而且还需要有意识地去扩大自己的社交范畴，寻求更广泛的社交层。

任何人都可以成为“天线人”虽然接收的层面或许不同，但总有一脉相通，彼此交流信息，对本身经营生意甚至个人的思维，也有一定的帮助，许多成功的企业家，在获得成功和生意场上战胜了对手之后，即认为自己高高在上，自己高人一筹，渐渐地鄙弃低下阶层的朋友，而且与之交往恐被人取笑为自己出身寒微，身份低贱，亦以为自己不再需要他们的帮助，忽略他们存在的价值，实际

上这是一种幼稚、愚蠢的行为。“得道多助，失道寡助”更何况他人的智慧是一笔多么可观的不可估量的巨大财富！因此，管理者官位

二、不善于利用部下

现代企业的组织管理和人际关系的协调处理，都是一个复杂的系统工程，在这个信息瞬变，知识大爆炸，竞争激烈的客观环境中，管理者如何能够适应潮流，取得较好的管理效果和社会效益，善于利用部下，特别是有能力，有靠山的部下，不失为一种管理的“捷径”。

每个组织系统，内部必须整理得井井有条，才能和其他公司展开竞争；本身内部事物处理得当，等于有了坚固的堡垒，加上训练精英向外争取利益，这样内外结合，择优从之，才能算是一个完整、健全的机构和组织群体。

就内部因素来讲，职员是组织网络的最基本的资产之一，是活的主动的有利因素，而机器设备等固定资产都是死的，缺乏感情的物质形态，因此在对待自己的职员态度上决不能采取对待物质形态的方式去对待有感情、有灵魂、有思想的活生生的员工。不少的管理者常常拙于启发、利用自己的下属，不能够利用他们的优点和长处，而是采取机械的方式，使每个职员依据规定做事，如有提出不同意见且不顺耳者，常视为叛逆，铲除他们而后快，这种对员工的近似要求绝对服从，言听计从的态度，在今天文明发达，而且民

主自由的国家是绝对行不通的，必定遭受失败的命运。但是，从另一个侧面来讲，并不是说采用任何开明，民主的改革，就一定能够赢得员工的支持和尊重。因为每个人的情况不同，例如：嗜好、习惯、个性、思想水平、知识阅历、熟练程度等都千差万别，那么你就绝不能用同一种态度，同一种方法去对待所有的职员，而应根据每个人的特性和性格来分配不同的工作和实行不同的政策措施，当然共同遵守的要求广大职员必须恪守的条例法规是不能因人而异的。比如：部下中有合群与独来独往两种截然不同的性格倾向，他们都对工作极负责任，那就不能根据是否合群与同事相处的是否融洽为标准来判断他们的优劣。因为“江山易改，秉性难移”每个人有自己独到的处世方法和解决问题的能力、见解。而且加上每个员工学历、经历、以及时代背景的诸多因素的影响，使得他们在心理特征和个性行为上表现出迥然不同的色彩。因此，对每个员工决不能要求千篇一律，实行平均主义，采取一刀切的政策令。

基于每个人有不同的性格，你要做到恩威并施，因人而异适当调节自己的政策措施。对待勤恳的下属固然要加以鼓励，以勉励他再创好成绩，对于懒散，苟且偷安，得过且过的下属就要时刻提醒他们，并给予适当的惩罚措施。让他们知道你并不是糊涂虫，特别是对公司系统里的有靠山的部下，更要区别对待，不应该采取畏惧、姑息、迁就的态度，而应该采取合理利用、引导他们发挥自己的靠山的作用来为公司效劳。

对于那些有靠山而自己又确有能力的员工，作为管理者就一定要将其安排在公司里适当重要的位置上，以便能发挥他们的长处，但是，对于那些狐假虎威的员工，决不能纵容姑息，过分地亲切和显出受控于人的态度，也不要与他们产生对立情绪，因为久而久之会对公司长远利益设置障碍和造成极强烈的不和谐气氛，当然，

作为管理者也不能无视这些有靠山的员工，因为员工毕竟是自己的财富，而且凭借他们可以取得不费吹灰之力就能取得的经济效益。那你何必白白浪费掉这一可观的财富呢？而且切忌，绝不能将“此一时，彼一时”的做法，用在处理员工的原则上，喜怒无常的上司，常常使员工感到无所适从，甚至反感以至产生抵触。

作为上司，善用员工还要为他们创造良好的工作条件和环境。特别是在对待公司中为你赚钱，苦心经营，兢兢业业的员工必须注意以下几点基本态度：

1. 永远都说“是”、“对”的员工，不代表最忠心的一群，因为企业要想长远发展，便要不断地寻求不足和缺点，在成长的道路中日臻完善和改进，那么这也就要求企业的领导，各级管理者能广泛听取不同意见，必须珍视全心全意提出的批评，不能报喜不报忧，掩盖失误。

2. 给员工足够的生活条件，让其全身心地投入工作，无后顾之忧。

3. 给每个员工安排适当的职务，作到人尽其才，才尽其用，不临时加重他们的负担，尽量做到每一个职位都专业化，不因人而设职位，产生人浮于事，或人才浪费的现象。

总之，对于职员或自己，也不要管得太紧，唯恐失败，不要把期望值订得过高，而应根据客观情况，制订合理的企业目标，发挥各方面的积极性，在无限的范围内，用有限的的能力，创造出出人意料的业绩。

三、女性领导者应当超越困惑

随着社会进步和妇女解放运动的发展,越来越多的女性跻身于领导岗位,一展自己的才华,显示出女性独有的魅力和素养。然而,在他们的成绩背后,在前进的道路上,各种困惑和荆棘纷至沓来,为女性领导的进一步成长,设置了种种障碍。

女性的自然属性和社会属性,决定了女性领导必然面临家庭事业两种矛盾的冲突。几乎所有女性领导都象一根两头燃烧的蜡烛一样,既要为家庭尽职尽责,又要对工作倾注全部精力,尽心尽责,工作时常常想念家庭,操持家务时又忘不了工作,而且常为自己不能象男性那样无后顾之忧地努力工作而烦恼。这样许多欲走向成功的女性领导常常在家庭、事业、双重责任的压力下超负荷运转。结果导致精神和身体上却付出了昂贵的代价,其中的原因:一是领导工作复杂性和劳动社会化程度的低下,一是社会发展与传统观念的碰撞,二者不能兼得,求得两全其美,因此,使得女性领导常常陷入家庭与事业双重矛盾的困惑之中。

人际关系处理得协调与否,时常维系着女性领导的工作情绪和精神状态,由于女性领导往往对人际关系心理承受能力较差,她们尤为关注别人对自己的态度和评价,一旦人际关系紧张,她们便

惊恐万状，失去了冷静分析问题的能力，陷入事业成功与人际关系的内心冲突之中，进而影响到领导的情绪和精神状态。

美国心理学家汉瑞特·布莉卡说：“女性对成功的解释和男性迥然不同，男性常把成功归因于自己的能力好，失败则是任务太艰巨，女性则通常常把成功归因于自己的运气好，失败则归罪于自己的能力不足，男、女性分别以这种方式解释自己的成功，也同样看待别人的成功”这种对自我能力的曲解，必然助长女性的自卑感，阻碍女性领导的成功。

面对这种困惑，女性领导者要做好领导工作，就一定要超越困惑，正确认识自己，在实践中扬长避短。

首先，发挥女性感情丰富，细腻的优点，克服感情脆弱的缺点。由于女性特有的温柔、机敏、热情、善解人意的特征，使他们更容易体察到下属的各种心情和变化，能够关心、体贴下属。善于听取部下意见，专制主义思想少，蛮横、暴躁；脾气也少，这是有许多男性不具备的优点。但是女性的感情一般较男性脆弱，在困难和挫折面前易退却，沉沦，这就需要培养自己具备坚强的意志和顽强的毅力，在逆境和荆棘面前不被折服，充分发挥自己的优势。

其次，处理好家庭与事业的矛盾冲突，保持心理平衡。这就要求女性领导一方面以积极的热情投身工作，提高工作效率，掌握科学的领导方法和艺术，减轻自己的工作压力，腾出时间兼顾家庭，另一方面，也要不断提高自己承受和排解矛盾、压力的能力，分析二者产生冲突的原因，控制自己的情绪，使家庭与事业的矛盾冲突减小到最低程度。

再次，女性领导应当自尊、自信、自主、自强。女性由于自身的特殊的社会属性和自然属性，决定了从事领导工作，就要付出比男性高昂的代价，但是单纯求得社会理解，支持是不够的，同时需要

女性自身认识自我,达到自信、自强、扬长避短,要有责任感,紧迫感、危机感,发挥自己责任心强,认真细致,勤奋努力,谦虚谨慎,善解人意,擅长交往的长处,以献力、求实、创新、协作的精神,丢掉依赖,软弱的历史包袱,增强改革意识和竞争意识,把自己造就成具有敏锐的观察思维能力,较强的吸收能力,较好的组织领导、运筹决策能力,具有较广泛社交能力的新型领导,不断地提高自我、完善自我,从实际出发,缩短理想与现实中的差距,用自己的实绩去赢得社会的承认。

第四,社会要为女性领导的成长创造一个良好的环境。由于女性领导身兼“家庭”“社会”双重角色,她们在工作上与男性同挑重担,在家庭中,为了尽到妻职,母责,往往付出了远多于男同志的代价,因而不得不“超负荷运转”,这是女同志难以超脱而社会又难以理解的。为了使女性领导健康成长,就需要社会为之创造一个良好的环境,对妇女不要求全责备,不要按男性的标准来要求女性,同时,要正确评价女性承担人类自身生产的社会价值,尊重她们的人格和个性,理解他们的困难,解决他们的后顾之忧,创造一个良好的舆论环境,使女性领导能够打开局面,发挥才能。

四、难以驾驭宽容原则

所谓宽容，是指具有包容博大的胸怀，宽恕和谅解的心态，它是领导者自我意识中深层次的可贵意识，是领导者必备的高尚道德品质和良好的心理素质之一。

领导者具备良好的宽容心态，能够驾驭宽容原则，是调节人际关系，做好领导工作的首要条件。但是，许多心胸狭窄，视野局限在眼前利益和个人范围内领导，不善于掌握宽容待人的用人艺术，对有缺点和犯错误的部下不能客观评价，因而在领导活动过程中常常遇到各种阻挠和不应出现的困难。人非草木，谁能无过，特别是对待下属，职员在工作中的失误，不能一味地加以指责，而应采取分析的方法，帮助其找出工作失败的原因，从而在以后的行动中加以改正和提高，决不能“一棒子打死”全盘否定下属的功劳。换言之，以宽容的态度观察每个员工，即使他们犯了错误，只要不是不可原谅的错误，经营者与人事主管都应该尽可能给予原谅。但是，宽容员工也应视其情节，轻重，问题的严重性而采取具体的解决对策，一旦员工在人格或道德上有重大缺陷，就必须当机立断进行适当处理，决不能纵容，迁就，因为任何优柔寡断的态度会导致不良的结果。倘若某个下属或员工采取企图破坏组织目标行动，作为领