

透视中国式领导特性

解析本土化管理难点

错位



林飞◎著

详解中国企业管理者
常犯的32^个错误



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

透视中国式领导特性

解析本土化管理难点

错位



林飞◎著

详解中国企业管理者
常犯的320个错误

中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目(CIP)数据

错位:详解中国企业管理者常犯的 32 个错误/林飞著. —北京:中国经济出版社, 2007. 1

ISBN 978-7-5017-7719-8

I. 错… II. 林… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 134616 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:彭彩霞(电话:010-68354371)

责任印制:张江虹

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:北京银祥福利印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印张:18 字数:274 千字

版 次:2007 年 1 月第 1 版

印次:2007 年 1 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-7719-8/F·6425

定价:32.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

订购热线:68344225 68341878



作者简介

林飞，原名祁定江，本土企业管理理论研究专家，实战派管理咨询专家，有多年企业管理咨询顾问经验，创作个人著作《口碑——怎样让顾客成为你的推销员》，其精湛独到的本土化管理理论，在国内企业管理研究领域影响深远。



本书不仅能帮助管理者发现自身的错误，还可以了解到当今世界最前沿的管理理念和最新的管理工具。书中为读者提供了上千条管理策略，近百个经典案例，数十个当前最热门的管理理论，阅读本书就相当于与国际国内最优秀的企业、最成功的管理者进行了一场对话，其收获不亚于接受一次丰盛的管理培训大餐。

前言

随着中国经济改革的不断推进,国内经济进一步蓬勃发展,中国本土企业呈现了欣欣向荣的发展趋势,涌现了如海尔、联想等一批具有国际知名度的企业。然而,在国内企业一片繁华景象背后,又隐藏着怎样的问题呢?

尽管中国企业在改革开放后获得了长足的发展,但大多仍然只能在中国这片土地上绽放光彩,很少能够走出国门,在国际舞台上大显身手。中国加入了WTO后,很多跨国企业进入中国,大量西方先进的管理理念和管理方法一时被国内管理界奉为管理准则。但情况往往是,把这些所谓的先进经验拿到自家企业一用,却发现效果远不是这么回事儿,效果与期望值相去甚远。

针对这些情况,本书在对上百个中国本土企业做了详细调查的基础上总结出了中国的企业管理者们最常犯的32个错误。这些错误主要集中在领导与自我管理、执行与授权不力、面对革新的茫然、激励与选拔人才的不合理、沟通失效等五个方面。这些错误,有管理者自身的,有其管理活动的,也有国内企业固有的制度弊端与文化盲点。这些错误的普遍性、多发性与危害性严重影响了中国企业的正常运营发展。要想向跨国企业管理人员看齐,成为优秀的企业管理者,中国的企业管理者们首先必须要割除这些管理上的“恶瘤”。

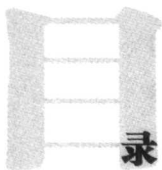
为了更好地说明中国式管理中常犯的错误,本书无论是在结构设计上,还是在内容选择上,都匠心独运:每章不仅通过大量案例详细分析了中国企业管理者所犯错误的深层次原因和错误表现,而且设计了一系列的检验测试,帮助管理者们发现潜藏在自己身上的错误,更告诉了读者怎样去克服和解决这些错误。

更为难得的是,本书不仅能帮助管理者们发现自身的错误,还可以了解到当今世界最前沿的管理理念和最新的管理工具。书中为读者提供了上千条管理策略,近百个经典案例,数十个当前最热门的管理理论,读者阅读本书就相当于与国际国内最优秀的企业、最成功的管理者进行了一系列的对话,其收获不亚于品尝丰盛的管理培训大餐。

在《错位——详解中国企业管理者常犯的32个错误》一书即将付梓之际,笔者对长期以来从事中国本土企业管理理论研究和案例调查的同仁表示衷心的感谢,也希望中国的企业管理者们能吸取国外著名企业的先进经验,不断学习,努力创新,开创中国企业发展的新阶段,为正在蓬勃发展的中国经济注入一份新的活力。

作者

2006年10月



第 I 篇 领导与自我管理

第 1 章 Lead and Manage: 管理者的角色错位 /3

管理是能保持一个人或技术的复杂的体系平稳运行的一系列过程;领导是创造公司或使公司适应剧烈变化的环境的一系列过程。领导者突出的是精神上的和信念上的指引作用,对下属而言,是号召力;管理者突出的是程序上的执行,对下属而言,是约束力。很多国内的企业管理者却在管理和领导的角色扮演上总是走错舞台或者扮错角色。

第 2 章 亚健康心态:情绪管理与 EQ /11

心态是生命的控制台,积极的心态是健康快乐的源泉,是成功的基础。但很多国内企业管理者在长期的压力下一直处于心态亚健康而不自知,给自己和企业造成了不同程度的损失。IQ、AQ 和 EQ 已成为国内企业管理者迫切需要的领导商数。

第3章 个人英雄主义膨胀:个人魅力与企业绩效的失衡 /21

国外很多明星 CEO 都散发着光彩夺目的个人魅力,他们傲居各种报刊的头条,肆意地宣扬着自己的思想。但国内企业却往往因为管理者个人英雄主义的膨胀导致企业业绩的大幅下降。国内管理者如何让光彩夺目的自己和引以为傲的业绩达到完美的统一,是一个困扰所有研究本土管理研究者的问题。

第4章 学习惰性:管理者的可持续发展能力 /29

“学习型组织”、“知识经济”等名词已经成为这个时代的流行语,作为企业管理者,在这个以知识快速更新为标志的时代,暂时的或者偶尔的学习已经无法满足管理活动的需要,持续为自己充电,才不会迷失在这错综复杂的经营环境中。

第5章 拒绝承担责任:自己才是问题的根源 /37

孩子撞在桌子上,哇哇大哭,中国的妈妈一般会说:“都是桌子不好,妈妈打这个坏桌子!”中国的管理者都因了这样的教育,所以在错误面前习惯性地推诿责任,把责任归咎于“桌子”。他们没有意识到,自己才是问题的根源。“承担多大责任,做多大事”,这也是为什么很多国内企业管理者永远成长不起来的原因。

第6章 危机疲劳综合症:未雨绸缪,居安思危 /43

在现代商业环境中,危机总是悄然而至,没有什么是一劳永逸的。管理者成天提醒自己要时刻警惕危机,但一投入忙碌的工作,就忘掉了危机本身,忽略掉那些身边的潜在危机。能够转“危”为“机”,是企业在瞬息万变的竞争中站稳脚跟的法宝。

第Ⅱ篇 执行与授权艺术

第7章 经理干着员工的活:学会授权与分权 /53

给员工“授权”,就是给予员工必要的权力和自主性,使其在工作中不受太多的羁绊,灵活应付局面。但是,却有高达45%的管理者不会授权,43%的管理者不愿意授权,57%的管理者不懂得如何授权。授权不足,不愿授权和不懂得如何授权,均属于“授权管理不足”。

第8章 人治凌驾于法治:制度的重要性 /65

在中国的文化背景下,崇尚君权和领导权威的历史传统让不少企业依然笼罩在“权大于法”,“靠人管不靠制度管”的阴云之下。绝大多数公司总是管理者“天大地大我最大”,制度形同虚设。

第9章 执行不力:执行力的三级定位理论 /73

国内外无数的管理经验说明:三分靠战略,七分靠执行。任何企业都会遇到计划不能执行的问题,那么,怎样发现并克服执行过程中的重重障碍呢?这就是“三级定位理论”要告诉你的。

第10章 绩效评估不合理:绩效管理的公平与效率 /81

含蓄而又传统的中国人,很少将对别人的看法直接拿到台面上来讨论,更不要说在整个公司面前谈论别人的工作业绩,这给企业的绩效评估抹上了一层朦胧的色彩,同时也导致了中国式绩效管理的不合理。

第11章 只重结果,不看过程:警惕“蝴蝶效应” /87

国内很多产品经理或项目经理在管理过程中只注重结果,而不关注过程。但往往出现这样的结果:错误在一开始就产生了,却没有加以控制,结果只能偏离目标越来越远,导致了事后纠偏的巨大成本。

第Ⅲ篇 变革与持续创新

第12章 缺乏变革思想:变革是发展的根本 /95

变革的代价是高昂的,但不变革的结果只有被淘汰。管理者在舒适的环境中会渐渐失去变革的勇气而害怕改变现状,这成为了当前制约国内企业发展的瓶颈;只有勇于变革,打破工作惯性,企业才能实现不断发展。

第13章 忽视价值观变革:理念变革是变革之本 /103

很多管理者认为战略变革、组织变革、制度变革就是企业变革的全部,其实这些只是变革的表面,他们都忽略了理念变革。理念变革是从价值观进行变革,因此具有更彻底的变革效果与更深的影响。企业只有时时调整自己的经营理念,与时俱进,才能在竞争中立于不败之地。

第14章 错失变革良机:从危机中发现机会 /111

在变幻莫测的市场环境中,洞察力是管理者不可或缺的一项品质。机会稍纵即逝,管理者只有洞察变革先机,把握正确的变革时机,才能让企业一举成功;反之,则可能错失良机,甚至丧失生存的机会。

第15章 组织变革恐惧症:创建适应变革的组织 /117

激烈的市场竞争以及国际化趋势推动着企业不断完善内部组织结构。而中国企业尤其是家族企业的管理者由于担心组织变革会影响企业特定阶层的既得利益,不愿意实行组织变革,由此导致国内企业组织与企业变革活动的不适应。

第16章 为了变革而变革:变革方向的迷失 /125

不变革的企业失败的可能性很大,错误变革的企业失败的可能性更大。在当前变革大潮的驱使下,国内很多管理者因为害怕“守旧”的帽子而纷纷随大流,最后迷失方向,成为了为变革而变革,非但没有给企业带来发展,反而弄巧成拙,给企业带来了灾难。

第17章 缺乏持续创新:抓住企业发展的动力核心 /131

创新是企业长盛不衰的动力核心。面对日益变化的市场,企业偶尔的创新是不够的,需要持续的创新来推动企业不断进步。而绝大多数企业的失败,不是因为缺乏创新,而是缺乏持续的创新。

第18章 忽视文化变革:塑造企业之魂 /139

杰克·韦尔奇曾说过:“如果你想让车再快10公里,只需要加一加马力;而若想使车速增加一倍,你就必须要更换铁轨了。外在的调整可以一时提高公司的生产力,但若没有文化上的改变,就无法维持高生产力的发展。”毋庸置疑,企业文化在企业的永续经营中起着不可替代的作用。

第19章 盲目多元化:企业的多元化战略 /147

企业发展到一定阶段,为了寻求长远的稳定经营,必然走向多元化的扩张之路。近两年中国出现了许多快速成长的企业,富余的资金使它们毅然决然地选择了多元化,却惨遭失败。

第Ⅳ篇 激励与人才战略

第20章 金钱万能论:物质激励与非物质激励的合理搭配 /159

根据马斯洛需求层次理论可以发现,人的需求是多方面的且各不相同,物质需求只是最低层次的需求。所以当物质激励已经作用甚微时,管理者就要变换激励措施,万能的金钱这时候已经不是万能了。

第21章 识人乏术:走出提拔人才的误区 /167

提拔人才是一件棘手的事情,如何提拔一个能满足最多限制条件的人才,是所有管理者都会面临的难题。其实,古时的智者们已经给出了答案:“公平竞争;宁缺毋滥;宁少求精;不拘一格,唯才是举。”

第22章 轻视员工需求:保健因素与激励因素 /175

如果管理者总是对员工说“不要跟我谈条件,你就是给我干活的”,在就业紧张的环境下,公司也许能一时留住人才,但却留不住人才的心。只有将员工利益与企业发展相结合,实现企业与员工的双赢,企业才能获得长期的稳定发展。

第23章 核心人才流失:关键岗位人员的满意度 /185

核心人才对企业的作用如同CPU芯片对于电脑的意义,他们的数量不多,但却是企业高速运转的核心组件。正如比尔盖茨所说:“核心员工就是微软的生命”。对所有的企业,又何尝不是如此呢?

第24章 纵容不合格员工:及时更正用人不当 /195

请神容易送神难,将一个错误的人摆在一个错误的位置,就是一种纵容。管理者在这个时候不应该心慈手软,需要像管理学者詹姆斯·柯林斯所说的那样:“将合适的人请上车,不合适的人请下车”。

第25章 误读末位淘汰制:建立企业内部劳动力市场 /201

国外很多行业的大企业都在实行末位淘汰制,这让中国的管理者们眼热不已。纷纷将末位淘汰制作为激励员工的方法,但结果却并不怎么样。末位淘汰制是一双好鞋,但是它也要适应企业这双脚,才能正确地发挥作用。

第26章 忽视人才的培养:打造接班人队伍 /209

俗话说:“教了徒弟饿了师父”,国内的许多企业管理者在这种观念影响下,一直忽视人才的培养,导致企业失去长久的竞争力。联想集团总裁柳传志说得好:“人才是利润最高的商品,只有能够经营好人才的企业才是最终的大赢家。”

第27章 人性化的误区:分清人性化与人情化 /217

曾几何时,人性化管理成为一股从跨国企业吹向中国企业的东风。中国企业纷纷效仿跨国企业的人性化管理方式,但是却误解了人性化的精髓,结果创造出来的是具有中国特色的“人情化管理”。

第V篇

倾听与沟通技巧

第28章 放大部属错误的严重性:学会宽容 /225

“人非圣贤,孰能无过?”但是要让员工明白:错误并不会导致恶果。真正能够导致恶果的,是犯了错误却竭力掩盖。如果一味放大员工错误的严重性,不但会影响员工的工作积极性,更会给与员工之间的沟通带来障碍。

第29章 忽视员工的情绪宣泄:学会倾听 /233

正确引导员工的情绪宣泄,善于倾听,会为企业的发展创造更好的条件。如果管理者只允许自己在员工面前表达情绪,却不能接受员工向自己宣泄情绪,这样的后果只能是:员工只能寻找更高层次的领导宣泄情绪,或者怠工抵抗。

第30章 山头林立:正确引导组织内的非正式团体 /241

组织中存在大量的非正式团体,有些是积极的,有些是消极的。如果不能正确发挥其正面作用,就会造成山头林立的被动局面;如果不能在萌芽阶段控制组织的负面效应,后期的纠正将是一场对峙式的较量。

第31章 强势沟通:应急措施不可滥用 /249

强势沟通在紧急情况下,是快速执行命令的好方式,但滥用这种沟通方式,会削弱部下的创造能力和思考能力,让员工产生抵触情绪,更会影响企业的凝聚力和工作效率。

第32章 缺乏危机公关能力:正确处理媒体关系 /257

媒体作为市场游戏的一个特殊参赛者,就像一把利刃,用得好的可以防身,用不好会伤了自己。企业管理者千万不要忽略与媒体的沟通,尤其在危机发生之时,处理得好,媒体就是企业的鼓手;处理不好,媒体就是企业发展的克星。

附录:哈佛经理人管理精粹 13 条 /265

参考资料 /271

详解中国企业管理者
常犯的 32 个错误

第 I 篇

领导与自我管理



- 第 1 章 Lead and Manage: 管理者的角色错位
- 第 2 章 亚健康心态: 情绪管理与 EQ
- 第 3 章 个人英雄主义膨胀: 个人魅力与企业绩效的失衡
- 第 4 章 学习惰性: 管理者的可持续发展能力
- 第 5 章 拒绝承担责任: 自己才是问题的根源
- 第 6 章 危机疲劳综合症: 未雨绸缪, 居安思危