

# 走出经营管理 的

# 误区

ZOUCHU JINGYINGGUANLI

DE

WUQU

一苇 编著



F270  
95-50=2

132754

做生意的致命伤

# 走出经营管理 的

# 误区

ZOUCHU JINGYINGGUANLI  
DE  
WUQU

一苇 编著

广东旅游出版社

# 走出经营管理的误区

——做生意的致命伤

一 苇 编译

---

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路30号之一)

广东省新华书店经销

广东肇庆新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 7.75印张 165千字

1992年6月第1版 1996年4月第2版第1次印刷

ISBN 7-80521-340-2

F·27 定价：8.80元

## 出版前言

古今中外，商场如战场。

“不知有汉，无论魏晋”。在当今世界风云变幻、竞争激烈的商场上，你必须懂得生意经，知己知彼，具有过人的胆识，才能运筹帷幄，稳操胜券，站在峰巅，指点江山。

人类进入到了 90 年代，文明在辉映着我们，社会的发展日新月异。无论在任何领域，人们都希冀着把自己的聪明才智淋漓尽致地发挥出来，于是，我们面对着的，既是一个充满着活力的世界，也是一个充满着激烈竞争的世界。

因之，我们需要了解中国。

我们也需要了解世界。

现代生意人，应站在时代的高峰，环顾变化万千的世界潮流，跟踪信息，把握机会，果断决策。而任何一个企业王国，

不是在一夜之间可以建立起来的，这中间铸入了经营者的多少艰辛与奋斗。它需要你勇于探索，善于创造，敢于冒险。一文莫名者，可以缔造出一个数以亿元计的大财团；而腰缠万贯者，也会因为经营失策，入不敷出，乃至负债累累。商海沉浮，“胜者为王败者死”。

“现代生意人”丛书，是理论与实用的结合体。每种书都力求好读，易懂，兼具知识性、趣味性和实用性、针对性。如：怎样保持竞争优势，争取市场，使自己立于不败之地；怎样培养企业人才，以人为本，克“敌”制胜；怎样敢冒风险，果断决策，创造出奇迹；怎样纵观市场之变化，出新点子，开新财路；怎样做好公关工作，树立企业的形象，等等。我们期望这套丛书能带给每一个做着大生意或小生意，从事着经营与决策的人士以更多的启发和帮助。

时代越往前发展，人类的竞争就会越来越激烈——  
谁操有智慧这把宝剑，  
谁就必将拥有这个世界。

## 编辑导语

商海茫茫，任何的暗礁和风浪，都很可能在刹那间令企业之船翻倒沉没。精明的经营者，就是善于把握航向，避免失败，并利用各种机会把企业领向成功的人。

成功者往往令人关注和羡慕。他们的业绩和智慧被广为传播。失败的教训却常常被忽略和遗忘，其实它也是一笔可贵的精神财富。

本书清醒地注意到了这一情况，特以失败的教训为事例，剖析了一般经营者容易犯的错误——这些错误，有的是拒绝承担个人责任；有的是未能充分运用人力资源；有的是忽视利润的重要性；有的是宽恕不称职的人员；有的是管理情绪化；有的是忽略销售市场……正视这种种错误，认真总结失败的原因以避免重蹈覆辙，乃是迈向成功的必由之路。须知每一位成功的经营者，都是从基层做起，在失败中不断学习而逐步成熟起来的。

失败者之所以失败，往往是重犯别人犯过的、甚至已有几百年历史的老掉牙的错误。成功者成功的秘诀之一，就是善于总结经验，吸取教训，防微杜渐，失误较少。本书通过对各种错误经营事例深入浅出的分析，指出改正和避免错误的方法，从而帮助经营者保持清醒的头脑，战胜风浪，绕过暗礁，把企业之船引向成功的彼岸。

# 目 录

出版前言

编辑导语

## 第一章 推卸个人责任

如果你不克服困难, 你将为困难所征服... (4)

失败者的告白..... (5)

管理哲学..... (9)

领导障碍 ..... (15)

## 第二章 未充分调动员工的工作热情

无效的管理 ..... (19)

管理的陷阱 ..... (25)

## 第三章 忽视员工的思想建设

什么使得人们成功 ..... (33)

关键问题 ..... (37)

启发自尊 ..... (46)

## 第四章 拉帮结派

要命的“代名词”症 ..... (51)

传染性病症 ..... (52)

## 第五章 僵化的管理

21-19

|                        |       |
|------------------------|-------|
| 脆弱的管理技巧 .....          | (61)  |
| 正确的人事管理 .....          | (66)  |
| <b>第六章 忽略利润的重要性</b>    |       |
| 利润是根本 .....            | (78)  |
| <b>第七章 治标不治本</b>       |       |
| 过分看重问题的价值 .....        | (87)  |
| 挑剔人员的毛病 .....          | (92)  |
| <b>第八章 混淆私人关系与工作关系</b> |       |
| 管理杂症 .....             | (99)  |
| 工作至上 .....             | (104) |
| <b>第九章 没有设立规矩</b>      |       |
| 无规矩不能成方圆 .....         | (111) |
| 表现的标准 .....            | (115) |
| 决策的标准 .....            | (118) |
| <b>第十章 未能训练属下</b>      |       |
| 发挥正常 .....             | (123) |
| 惯例、表现、结果等于表现水准 .....   | (125) |
| 教育和训练 .....            | (134) |
| 排除干扰因素 .....           | (142) |
| <b>第十一章 宽恕错误</b>       |       |
| 避免宽容错误 .....           | (149) |
| 处理冲突的技巧 .....          | (155) |
| 正视初期的落后现象 .....        | (157) |
| 最后的方法 .....            | (159) |
| <b>第十二章 偏爱高手人员</b>     |       |
| 培养胜利者 .....            | (167) |

### 第十三章 企图操纵员工

|             |       |
|-------------|-------|
| 端正态度·····   | (178) |
| 管理对象是人····· | (182) |
| 管理者准则·····  | (192) |
| 企业哲学·····   | (193) |

### 第十四章 视权力为掌中玩物

|              |       |
|--------------|-------|
| 夸张的权力表现····· | (198) |
| 应对之策·····    | (200) |

### 第十五章 管理情绪化

|              |       |
|--------------|-------|
| 情绪化的管理·····  | (205) |
| 情绪波动的原因····· | (208) |
| 平衡情绪·····    | (210) |

### 第十六章 长期经营单一产品

|               |       |
|---------------|-------|
| 短浅狭窄的目光·····  | (213) |
| 新产品见效益·····   | (218) |
| 多种经营左右逢源····· | (221) |

### 第十七章 忽视销售市场

|               |       |
|---------------|-------|
| 销售市场的症结·····  | (226) |
| 销售市场大有作为····· | (230) |

### 第十八章 忽略公共关系

|           |       |
|-----------|-------|
| 四面树敌····· | (235) |
| 和气生财····· | (238) |

# 第一章 推卸个人责任

---

在生意经里，成功绝对不是一项让人惊喜的意外，它必须经由不懈的努力，通过百折不挠的奋斗，才能得到。



企业成功的秘诀，不外下列 5 种因素：

- 1 推销品质优良或独特的产品。
- 2 选择适当的时机，占领市场。
- 3 拥有完备的资金。
- 4 丰富的人才资源。
- 5 高效率的经营思想。

第 5 项因素的具备与否，是前 4 项存在的先决条件。为什么它有决定性的影响力呢？试想一个公司，如果没有高效能的管理，如何决定高品质商品的生产，并观测最好的上市时机呢？连带的，它资金的获取与运转也会出现出了问题。尤为可贵的，优良的管理是吸引人才，发展人才潜力的重要条件。目光长远的主管都知道人才资源是他公司未启的宝藏，而他本人是开启这宝藏的关键人物。美国某大企业的主管曾表示：“你可以将我所建立的财富完全带走，但留下组织体系，我会在 5 年内重建它的原有规模。”在生意经里，“成功”绝对不是一项让人惊喜的意外，它必须经由不懈的，通过百折不挠的奋斗，才能得到。管理便是这场圣战的指挥官。

## 如果你不克服困难，你将为困难所征服

生意是以经营为始末的。为了更臻完美，管理也必须日新月异。赫瑞·杜鲁门这位离任的美国总统，曾在他椭圆形办公室设置一标语：万难皆除。这是一般经理人所必知的一句好话。各位，请在责难你共事朋友不合作的同时，先检讨你自己的所做所为，请在抱怨你的付出与所得报偿不成比例时，记住自己也是铸造此一结果的一分子。我们只有善用管理方法，来使企业起死回生，培养自己成为深谋远虑的经理人，来承担事业兴衰的勇气。

通常在一个企业面临危机时，其经理人会怨天尤人的说：“真是造化弄人，教我生不逢时，又劫难当头。”这种一派胡言的托辞，完全建立在“自命不凡”的假象里。而深入推敲其弦外之音，不过想自欺欺人罢了。真正肚子里呼之欲出的该是这一句话：“嘿！兄弟，别当我是平凡之辈，那会埋没人才的。你只要设身处地，为我想想，你会明白完全是时势所逼，我完全莫可奈何的呀！”

### 确立生活态度

在生活里，我们可发现两种基本型态——积极地表现自我，或是推诿责任，得过且过。如果你选择前者的方式，那么便能开创自我，并拓展出一片天地来。

两种人生活态度的不同，也使得其事业结果完全相反。一个独立自主的人，能焕发足够的勇气，来接受成功或失败的事实。一旦对现状不满，他也能反省自己，找出失败原因中与自己有关系的项目，并与其他共事人同商对策。

不能承担责任的经理人，往往爱找藉口来掩饰自己错误的事实。这时候他们会怪罪外在环境的不利，人员的疏忽等等。我们惯称这类人为外强中干者，而非经理人。

## 失败者的告白

众多的事例告诉我们，断定一个人最大的错误，是他持着这样的理由，为自己做注解：我的失败完全是外在不可抗拒的因素所导致，人们心里尽管有几分同情，却不付之于行动，为我匡正救济。所以他可以为自己找到上百个藉口，诸如此类：“如果不是因为我 10 岁的小女，我早就辉煌腾达了。”“要不是利率作祟，我早就发迹了。”“如果不是被这内政收支中心所绊，我早就一鸣惊人名扬四海了。”“都怪政治介入坏了我的互助管理案，不然我就自立门户了。”“我原本可有轰轰烈烈的事业，就因为不相干的意外，弄得功败垂成。”别人听了他这番话，真以为他是牺牲品，为了博取同情发出不平之声。事实上这种逃避责任的藉口，只说明他缺少与现状搏斗的勇气。

内省式经理人，在面对逆境时，有另一番方法。我举

一位好友华特·法兰克的故事来作为说明。这位朋友现在是加拿大最成功的房地产经纪人之一。在他 27 岁以前，他是在牧场工作的。在他 27 岁的某天早晨醒来，突然发觉自己得了小儿麻痹症，他的下肢从此残废，必须依赖轮椅行动。以他外向冲动的个性，这个打击会使他信心全失，无法东山再起。因为一个极大的困难使他无法再做成功的体力者了。但一个念头带来了转机——他重新估计自己的能力，如果先前的工作，今后不再胜任的话，他可以试试其他的门路，他不愿放弃自己，因为天无绝人之路。有朋友建议他改行做生意，他接受了。在进入房地产界的同时，他在心理上作好了打一场艰苦硬仗的准备。刚出道时，他遇到不懂行的困难，凭着一试再试的毅力，他不放过任何与顾客沟通的机会。并仔细听他们的反应，包括好坏评语在内，他都视为至宝。这时他真正做到了，挨家挨户的拜访人们，并记录他们的资产。第二年他成了渥太华名列第一的推销员。3 年后他组成了自己的公司，并扩充它的规模为全加拿大数一数二的不动产公司。这只是一个小人物的故事，他的成功在于承担自己的责任，而不是怨天尤人为自己的不幸找下台阶梯。从事工作管理，我们必须先成为独立自主的人：有能力领导别人，而别人也敬畏遵循你的领导。而这获得信任与尊敬的关键，取决你能否具备责任感。这里请不要误解我的含意在鼓励人抱着每战必胜的决心。相反的，我希望读者去经历失败和挫折，并且要有这样的认识：“好，由于我的错误，我失败了。但这宝贵的教训告诉我勿再蹈覆辙，今日的失败是明天成功的跳板。”

## 说“我不知道”

一项很重要的责任，是你必须承认自己不是万事通先生。很多软弱的经理人不愿意说出“我不知道”这几个字，相反地他会说：“我回头再答复你。”然后再花上大半天的时间去找答案以找回面子。有些人会直截了当的说：“我想如果你自己去找答案，这结果会更有意义。”但我相信大多数人宁愿扯谎或甘冒猜错答案的危险。

如果我对你说明一个事实，你便会发觉这种行径很愚昧；我们人类的知识每 10 年都以双倍的速度增加。（我曾考据两项资料来确定这个时间的数据。这两项资料都一致认为每 10 年人类累积双倍的知识。这两项强而有力的佐证资料在其他某些论点上仍有出入，但都据理力争，不分轩輊）。

当我们在躲避问题或逃避现实的时候，以及当我们不愿表白自己不知实情的真相时，我们的外表已显出避重就轻的不成熟心态了，这往往是气度恢宏的经理人所不屑的。哈乐得·吉林对此有一说明：

“一个经理人的最大优点是有足够的信心去承认自己的错误。同时他知道自己不会自欺欺人。更要紧的是认清楚到底错在哪里，然后扭转逆势。我会在所属的 ITT 公司，揽下我职务内所犯的错误，然而我依然完好，不曾有过污点。我记得当时是在一个总经理召开的汇报会上，我做了下述的表白：‘我想我按错了按钮。’然后我提出我的救济方法，以挽救错误所造

成的损失。通常只要你说了：‘错在我’这句话，人们都会释怀。喜欢作弄别人看笑话，以及看落难英雄做内心的独白，这些都是人之常情。但这并不表示你因此失去了些什么，你只是从坦然做人中得到更多的智慧。”

我们每一个人都在维护自己建立的外表形象，但私底下却在内心隐藏另一个真正的自我。感情成熟度愈高，这两个形象便愈趋一致。

一个不成熟的经理人，会强迫自己去塑造外表成为万事通的样子，但很快的，他会因此而失去公众的信任，毁灭了他的领导能力。

而另一种经理人在回答他所不知的答案时，总会说：“你提的问题好极了，我们每一个人都得知道真相。麻烦你查明明确的资料，再告诉大家。”你必须教导属下如何去找答案，在讨论的过程中加上鼓励及赞美。这方式使得有气度及有修养的经理人，获得部属的敬爱。

## “他们错了”

有一个很令人难忘的故事最近曾在 60 分钟的电视影集中讨论。它的主题是一个抢劫犯罪所带给被害人及肇事人的影响。这也是我用来说明人惯于规避责任的一个例子。

在纽约的某个地下道，抢劫案发生了。被害人被枪击中头部，虽然免于一死，却终生成了植物人。电视节目对受害者及家人被祸害波及而丧失幸福生活权利，做了一番