

〔美〕史蒂文·布朗 著

# 经理常犯哪些致命错误？ 怎样避免？

新 华 出 版 社

# 经理常犯 哪些致命错误？ 怎样避免？

〔美〕史蒂文·布朗 著  
陈如为 译

新 华 出 版 社

**13 Fatal Errors Managers Make**

**and**

**How You Can Avoid Them?**

**by Steven Brown**

**根据 Fleming H. Revell Company**

**Old Tappan, New Jersey**

**1985年第一版译出**

**经理常犯哪些致命错误？**

**怎样避免？**

**〔美〕史蒂文·布朗 著**

**陈如为 译**

•  
**新华出版社出版发行**

**新华书店经销**

**北京燕山印刷厂印刷**

•  
**787×1092毫米 32开本 6,375印张 插页1张 123,000字**

**1987年10月第一版 1988年5月北京第二次印刷**

**印数：17,001—47,000册**

**ISBN 7-5011-0017-9/F·2**

**统一书号：4203·046 定价：1.75元**

## 译 者 的 话

本书作者史蒂文·布朗是美国公认的职业培训专家。数十年来，他应聘给美国许多公司的经理当顾问，帮他们排忧解难，从而有机会了解到各行各业的经理常犯的各种致命错误。

布朗认为，经理常犯的致命错误归纳起来有十三个，若能避免犯这些错误，经理就能获得成功，并永远立于不败之地。因此，他把经理们常犯的这十三个错误辑录成书，以告诫更多的经理们，免蹈覆辙。

布朗在谈到每一个致命错误时，除了介绍该错误的成因、表现形式和危害之外，还介绍了已被实践证明能够避免该错误的具体办法。本书还论述了企业管理的理论与实践，重点谈实践。书中收录的导致企业失败或成功的许多例子，特别是美国企业界传为美谈的轶事，内容生动、有趣，一扫一般企业管理著作的单调与沉闷。

本书一九八五年在美国出版后，受到美国企业界人士好评。例如，大名鼎鼎的洛克菲勒公司前董事长兼总经理罗伯

特·马维尔说：“这本著作对高级经理应当具备的素质、对失败的经理不知不觉地犯下的致命错误进行的阐述，十分透彻，十分精辟。每个经理都应将这本不可多得的佳作放在案头最显眼处，以备随时查阅。”

特别值得一提的是，美国出版界认为，本书所谈到的经理在启发、培训、使用、鼓励和提高雇员等方面的教训和经验，不仅值得企业领导人深思、借鉴，而且可资各界领导人研究、参考。

本书原文中附在每章后面、内容与正文重复的图表等略去未译。译文不妥之处恳请专家和读者指正。

一九八六年七月

# 目 录

|                    |    |
|--------------------|----|
| 前言 .....           | 1  |
| 第一个致命错误：           |    |
| 不承认责任就在自己身上 .....  | 8  |
| 第二个致命错误：           |    |
| 不提高部下解决问题的能力 ..... | 24 |
| 第三个致命错误：           |    |
| 不启迪部下的思维 .....     | 37 |
| 第四个致命错误：           |    |
| 不同上级保持一致 .....     | 56 |
| 第五个致命错误：           |    |
| 不因人制宜地对待部下 .....   | 66 |
| 第六个致命错误：           |    |
| 不重视利润的决定性作用 .....  | 83 |
| 第七个致命错误：           |    |
| 不把精力集中在既定目标上 ..... | 91 |
| 第八个致命错误：           |    |

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 不同部下保持最好的工作关系 .....  | 101 |
| 第九个致命错误:             |     |
| 不作出明文规定 .....        | 113 |
| 第十个致命错误:             |     |
| 不严格培训新雇员 .....       | 124 |
| 第十一个致命错误:            |     |
| 不及时纠正雇员的越轨行为 .....   | 151 |
| 第十二个致命错误:            |     |
| 不表扬中等水平的雇员 .....     | 167 |
| 第十三个致命错误:            |     |
| 不屏弃威逼利诱雇员的错误做法 ..... | 179 |

## 前 言

十五年来，幸福财团和我一直在帮助各行各业取得成功，一直在帮助经理管理企业。在这十五年中，我看到了各行各业的情况。我埋头解决实际（不是书本上的）问题之后发现：一些公司之所以失败了，主要是因为这些公司的经理失败了；这些经理之所以失败了，并不是因为他们不懂算术，而是因为他们试图压制、摆布或不理睬自己手下的人。

约翰·奈斯比特在《大趋势》杂志撰文谈这个问题时说：

工业现在面临的问题是：应把那些历来据说能解决一切问题并吩咐每一个人如何去做的经理，变成善于支持部下并充分发挥出他们潜力的经理。  
一九八五年以后重建的信息时代的公司面临的问题是：重新培训经理，而不是重新培训工人。

哈罗德·吉宁是美国国际电话电报公司经理队伍中的核心人物，他把一个默默无闻的小公司变成了一个举世闻名的

大公司。然而，即使是这位对部下要求十分苛刻的吉宁，也同意上面的观点。他在《管理》一书中这样评价管理艺术：“领导是企业管理的灵魂。没有一个经理真的用玩弄数字、改组机构或使自己的公司适应商业学校提出的最新模式来管理自己的企业。在企业里，你应管理的是人……。我认为，提高领导水平是企业成功的最重要的诀窍。”

## 本书写的是什么？

本书的内容是：避免经理在用人方面常犯的错误，使你的领导艺术和管理艺术不断完善。下面我将告诉你经理常犯的典型错误。长期以来，经理们一直在重复相同的错误。实践证明，这些错误是致命性的——即使对你本人不是致命性的，但对你的公司却是致命性的。不过，你如果知道经理们常犯哪些致命错误，就不一定步他们的后尘，就不一定因自己性格、习惯、作风和判断方面的缺点而重蹈覆辙。值得庆幸的是，经理常犯的致命错误并不多，我认为只有十三个！我们从幸福财团为之服务的公司中，挑出数百家管理得很糟的公司，审慎地列出这些公司的经理常犯的所有错误。至于这些公司搞得如何糟，也许可以用不同的词汇来描述；但是这些公司里存在的主要问题却很少不一样。这本书向你展示了这些公司的经理常常掉进的十三个陷阱，就是为了使你永远不掉进去。

## 史蒂文，为什么要写教训？

我把自己打算写这本书的想法告诉朋友和企业界的熟人之后，自然听到了他们当中的许多人向我提出的慷慨劝告。每当他们慷慨陈词时，我总是洗耳恭听，细心揣摩。请想想，我要是不能使自己的熟人和挚友心服口服，又怎么能使你心服口服呢？我最常听到的批评，不是集中在我对问题的看法和我所收集的材料上，而是集中在我的做法上。“为什么要把眼睛盯在教训上？”他们常常这样问。一位友人劝我写《成功者再获成功的十三条新路子》。

“你看看畅销书书目吧，”一些注重现实的朋友劝我，“有关企业管理的书都在写如何获得成功。”但是我认为，许多书中介绍的成功者的光辉榜样你却无法仿效。某公司采取的令人拍案叫绝的办法也许会给你留下十分深刻的印象，甚至使你佩服得五体投地，然而你最终还是处处受挫。你在自己的处境一团糟的情况下读别人的最佳管理办法不一定会受到多少鼓舞。许多这类写正面经验的书反而会给你造成消极的影响，因为你最终还是认为那些成功的经验并不能解决你的问题。

我并不是说，你从成功的例子中学不到东西。我所在的主日学校的老师相信人们能从成功的例子中学到东西，我也相信。然而，不知你是否注意到，成功的经验好象随着时间的变化而变化，而失败的教训则永远值得借鉴。例如，当我

在写这个前言时，报摊上正在出售的《幸福》杂志却在分析彼得斯和沃特曼的名著《寻求企业最佳管理法》一书中描述的管理得最好的公司在一九八四年的经济衰退中犯了哪些错误。这并不意味着彼得斯和沃特曼选这些公司为榜样选错了，而意味着形势会变——如果你犯致命错误，好运气同样会变坏。

你们心自问：“作为一个经理，我学到的最宝贵的经验是什么？我取得的最大成绩是什么？”你在办公室里夸夸其谈时对小伙子们或姑娘们讲些什么？你在这种场合会描述自己在同一个肥头大耳的家伙较量时怎样转败为胜，怎样消除复杂的障碍，怎样克服种种困难，怎样摆脱绝望的境地，怎样在被打得鼻青脸肿之后恍然大悟，对不对？你要是象我一样，你就会通过修理旧汽车而学会有关汽车的知识。成功了固然可喜，不过要是失败了，你反而能从失败中汲取教训。我所遇到的精明能干的经理，人人都这样讲。实际上，我认为美国的真正特点在于美国人处理问题的态度——他们敢于正视问题并动手解决问题。

学习别人的正确之处不一定能使你看清自己的错误之处。我看到了数以千计的经理所犯的共同错误，看到他们都在犯十三个致命的错误。我敢肯定：你可以从他们的错误中汲取教训！

因为他们的错误很可能就是你的错误。

“很好”，你也许会说，“我会从中汲取教训。可是史蒂夫，你为什么要对此大加渲染呢？是不是想借‘致命错误’来

增加本书的销售量？”一点不错！“致命错误”是一个较有刺激性的书名。下面我告诉你一件小事，这样你就会明白我的用意。

我有一台个人计算机，该机的文字处理系统常常显示出里面出了毛病的一行小字，挺讨厌。当我把材料储存进去后，银光屏上就亮起了“大错特错”的信号。因此，我常到计算机使用手册上去寻找那个“错误的信号”是什么意思。手册上的说明虽简短但却很得要领：“你要储存或打印的文件太乱，因为你下达的是相互矛盾的指令。”企业管理方面出现的大多数错误也是这样。有的经理下达的也是相互矛盾的命令，把整个程序搞得一团糟。

流行的管理书籍往往得出这样的结论：真正的管理艺术是争取成功的艺术。我认为并非如此。在我看来，真正的管理艺术是说服人的艺术，是明确地下达任务和指标、一丝不苟地监督部下完成任务和指标、公正地奖励那些本着使公司和本人都得益的态度埋头工作并完成了任务和指标的雇员的艺术。

## 本书是写给哪些人看的？

本书是写给在职经理或想当经理的人看的，是写给老经理和刚刚步入企业界的年轻人看的。鉴于越来越多的女子正在加入经理队伍，本书尤其是写给女子看的。

老经理有必要看一看这本书，因为他们长期以来一直在

做一些自以为正确其实是错误的事情。如果他们在事业上相当成功，如果他们手中握有一定的权力，大概人人会对他们说，他们事事正确。实际上这种说法是错误的，大错特错。

年轻人也有必要看一看这本书，因为他们看到的企业界完全不同于商业学校的课本里和小说里描绘的企业界。他们知道企业界在发生一些事情，但是他们看企业界就象看巴厘人跳舞一样。他们知道巴厘人跳舞时手、脚、眼的动作都是在表达一个意思，然而，究竟表达的是什么意思他们却不知道。每一个年轻的经理都从书本上读到过关于经理怎样激发雇员努力工作的各种办法，但是，他们在实际工作中却常常碰到一些年龄比自己大四十岁、职务比自己低两级的老顽固。这些老顽固会告诉年轻的经理，他们从来没有那样干过，因而既不能也不准备那样干。

如果有一位老顽固是你手下最能干的人，那就更不好办了。

最后，我希望这本书对女子特别有用。我步入企业界不久，曾做过若干年不动产生意，而且获得了成功。后来我所在的幸福财团也曾同许多销售机构合作过。据《纽约时报》说，九十年代，销售部门尤其能为女子提供更多的就业机会。我亲眼看到，经营不动产这一行由男人的职业变成了女人的职业。鉴于销售等行业今天为女子提供的就业机会大大增多，我想揭穿一些人在向女子兜售管理艺术时讲的骗人的鬼话。有些管理书籍试图吓唬女子，断言管理是男人擅长的事，并抬出得出这种结论的依据——管理象指挥军队，对抗

异常激烈，女子承受不了这种气氛对心理的压力。

我认为，管理是说服别人朝着目标前进并通过别人达到这些目标的艺术。我写这本书的目的是：告诉你怎样避免经理们常犯的错误，怎样利用你的作用、性格和才能去推动部下利用他们的作用、性格和才能实现你们的共同目标。

书中每一章都是为了帮助你做到这一点。如果本书能证实你某些事做对了或帮你认识到某件事做错了，那么，本书就达到了预定的目标——帮你成为一位更加善于解决问题的领导，使你在事业上获得更大的成功。

## 第一个致命错误： 不承认责任就在自己身上

首先，我们应该看一看企业是怎样取得成功的。企业成功的基本因素有哪些？关键在哪里？

### 企业取得成功的五个前提

下面这五个因素对任何企业成功都是至关重要的：

- 一、提供优质产品或独家产品；
- 二、时机选择得当；
- 三、资本雄厚；
- 四、人才济济；
- 五、有效的管理。

然而，如果没有第五个因素，前四个因素也就失去了意义。我们来看一看第五个因素对前四个因素有什么样的影响。如果管理这一环不得力，就不可能作出关于设计、生产

有特点的产品以及选择适当时机把这些产品投放市场的正确决定。一家公司只有管理得好，才能吸引优秀的人员并把他们培养成才。每一个高瞻远瞩的经理都认识到，一家公司中利用得最不够的因素，是该公司的人的潜力。作为经理，我们有责任把这个巨大的潜力充分发掘出来。

美国一家大公司的总经理曾经说过：“把我的资产都拿走吧，但是请把我手下的人留下。五年后，我将使拿走的一切失而复得。”上帝决不会把成功恩赐给一个企业。企业的成功是通过管理部门诚实、负责、积极地努力而取得的。一个企业要想继续取得成功，该企业的管理部门就应继续那样做。因此，你可以说，成功的关键在于管理。

### 你要是推卸责任就无法取得成功

在企业里，管理部门对每一件事应从开始抓到结束。要想使企业有效地运转下去，管理部门必须负起责任来。哈里·杜鲁门担任美国总统时，他的椭圆形办公室里有一块牌子，上面写着“责任就在这里”。每个经理都应采取这种态度。如果你对部下的表现不满意，请不要责怪他们，因为错误就在你自己身上。如果你对公司的营业额不满意，请在自己身上找找原因，而不要只是到市场上去找原因。如果你对公司的赢利百分比不满意，请不要归咎于通货膨胀，而应严肃地看一看你自己是怎么干的。管理部门必须承担起责任。你要是推卸责任，就永远无法取得成功。领导艺术高的经理承认自己

对事情的结果负有责任。

每当经理们发现自己处境困难和发现危险信号时，我常常听到他们说，“我的公司情况不一样，我管辖的部门情况不一样。”

这是骗人的鬼话！就外因而言，没有一家公司或一个部门有“不一样”的情况。一个经理要是讲那样的话，可以骗自己，但骗不了别人。他那样讲的意思是：“嗨！不要用评价别人的标准来评价我，不要象衡量别人那样来衡量我。如果你那样做，我就要承担责任。如果你同意关于我管辖的部门情况不一样的见解，那么，即使我管辖的部门失败了，也没有我的什么责任。”

## 选择你要走的路

重要的是，生活中有两种选择——是干还是找借口。至于你本人是赞成干还是赞成找借口，以及你是赞成部下干还是赞成他们找借口，得由你来作出正确的选择。

根据不同的选择，你会采取截然不同的态度。但是这两种选择中只有一种选择能获得成功。认为内因是起主要作用的人主张干，这种人承认对自己采取的行动、获得的成功和遭到的失败都负有不可推卸的责任。这种人懂得，如果对自己采取的行动所收到的效果不满意，那只需去“照一照镜子”，亲眼看一看问题在哪里。

另一种人则不承认他们对生活采取的态度负有责任。这