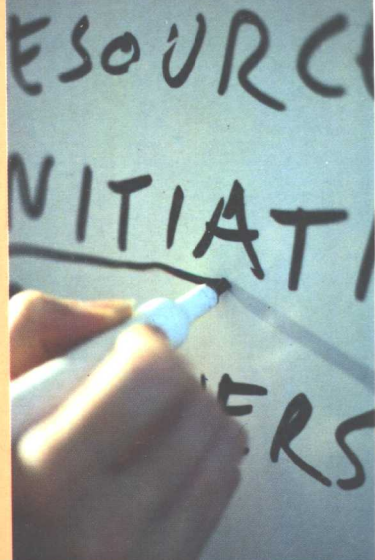


新世纪管理问题丛书

New Century



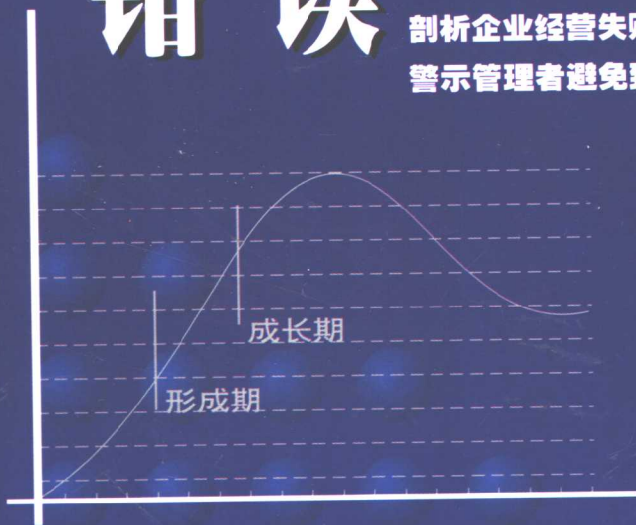
PROBLEM
SERIES

ADMINISTRATION

管理者的致命 错误

丁雁 李国德 编著

剖析企业经营失败的根源
警示管理者避免致命的错误



黑龙江科学技术出版社

Fatal Mistake by Supervisor

管理者的致命错误

丁 雁 李国德 编著

黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

新世纪管理问题丛书

NEW CENTURY ADMINISTRATION PROBLEM SERIES

FATAL MISTAKE BY SUPERVISOR

管理者的致命错误

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的致命错误/丁雁, 李国德编著. —哈尔滨:
黑龙江科学技术出版社, 2002. 1
(新世纪管理问题丛书)
ISBN 7-5388-3928-3

I. 管... II. ①丁... ②李... III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094601 号

策 划 戴志纯
责任编辑 孙旭凤
封面设计 贾 阳
特约编辑 李龙科

新世纪管理问题丛书
管理者的致命错误

GUANLIZHE DE ZHIMING CUOWU

丁 雁 李国德 编著

出 版 黑龙江科学技术出版社
(150001 哈尔滨市南岗区建设街 41 号)
电话(0451)3642106 电传 3642143(发行部)
制 版 沈阳市沈河区名人印务社
印 刷 沈阳市第六印刷厂
发 行 黑龙江科学技术出版社
开 本 880×1230 1/32
印 张 8.875
字 数 200 000
版 次 2002 年 1 月第 1 版·2002 年 1 月第 1 次印刷
印 数 1-3 000
书 号 ISBN 7-5388-3928-3/Z·551
定 价 18.00 元

前 言

许多经营管理类书籍都以较大篇幅描述“成功公司如何运作”的经验，这无疑是重要的。但是，对于一个公司来说，无论它属于何等规模、何种类型，从失败的教训中获取知识，也是不可或缺的方法。

任何行动，即便计划周密也可能犯错误。管理专家断言，所有的学习过程“都会遇到这样那样的‘失败’，但人们可以从失败中进行再学习”。“失败是成功之母”是管理领域真正的“金典”定律。成熟的管理者并不惧怕错误。相反，他们正视错误，善于利用错误的价值。有一个关于 IBM 公司创始人和行政总裁沃森的故事就很能说明这一点：IBM 一位颇有前途的低层管理人员在进行一项风险投资时，使公司在这场投资中损失 1 000 多万美元——这等于是一场灾难。当沃森将这名胆战心惊的经理叫到他的办公室时，这名年轻人突然说道：“我估计您希望我辞职，对吗？”沃森回答说：“小伙子，不必紧张，我们只不过是替你交了 1 000 万美金的学费而已。”我们的经营管理者应该有这样的胸怀。

其实，相对于从成功中获取经验而言，人们往往更善于从失败中汲取教训。在经营管理方面，不少知名企业也曾迷途铸错。如果能从它们失败的案例中提炼出规律性的真知灼见，则对于企业经营管理者，不失为一大福音。正是循着这一思路，一群志同道合的学者联合编著了本书。本书从管理中的致命错误、自我管理和自我发展中的致命错误、经营中的致命错误、克服错误的办法等方面系统阐述了管理者常犯的典型错误及其防范方法。对于

每一种错误，我们都给出经营管理史上的典型案例加以说明，使读者对错误的发生根源、克服的思路有一个真实的认识。

21 世纪的一个管理热点就是建立学习型组织，而学习的一个重要方面就是从错误和失败中学习。让我们多多汲取前车之鉴，从别人曾经犯过的致命错误中悟出更多的管理真谛，做更聪明、更善于学习的管理者。

目录

第 1 章 管理中的致命错误.....(1)

决策活动中的致命错误.....(3)

选人用人中的致命错误.....(20)

领导活动中的致命错误.....(37)

组织变革中的致命错误.....(47)

企业文化建设中的致命错误.....(65)

第 2 章 自我管理中的致命错误.....(81)

自我日常管理中的致命错误.....(83)

自我发展中的致命错误.....(100)

第 3 章 经营中的致命错误.....(117)

企业成长中的致命错误.....(119)

市场竞争中的致命错误.....(138)

产品创新中的致命错误.....(153)

目录

第 4 章 管理者集体的致命错误.....(165)

群体决策中的致命错误.....(167)

集体实施中的致命错误.....(178)

第 5 章 控制错误的方法.....(195)

防范错误危害的措施.....(197)

减少犯错误的方法.....(213)

从错误中学习的方法.....(229)

防止错误的修炼.....(246)

第1章

管理中的致命错误

决策活动中的致命错误

决策就是对未来实践的方向、目标以及为达到目标，提出和择优选择行动方案并付诸实施的过程。从认识论角度看，它是一个主观见之于客观的认识—实践过程。它的逻辑程序包括“发现问题—确定目标—制订方案—确定方案—付诸实施—实现目标”等环节。决策是一门科学，决策也是一门艺术，决策环节贯穿于企业的全部活动过程之中，决定着企业的兴衰成败。

著名的经济学家赫伯·西蒙揭示管理的本质时指出：“决策是管理的核心；管理是由一系列决策组成的；管理就是决策。”美国学者亨利·艾伯斯认为：“决策有狭义和广义之分：狭义地说，决策是在几种行为方针中做出选择；广义地说，决策还包括在做出最后选择之间必须进行的一切活动。”管理学教授里基·格里芬在《管理学》中指出：“决策是从两个以上的备选方案中选择一个的过程。”

管理学学者认为：正确决策应该是指人们为了实现特定的目标，运用科学的理论和方法，系统地分析主客观条件，在掌握大量有关信息的基础上，提出若干预选方案，并从中选择出作为人们行动纲领的最佳方案。

系统论学者指出：决策就是为了实现一个特定系统目标，根据客观的可能性，在占有一定信息和经验的基础上，借助一定的工具、技巧和方法，对决策的诸因素进行准确的计算和判断选优后，对行动作出决定。

管理系统工程学学者强调了人在决策活动中的创造性作用后

指出:决策是一种创造性活动。一切决策活动的实质归根结底在于实现主观与客观的一致,在于选择符合客观实际的最适当的行动方案,以达到系统工程的基本目标。

致命的决策错误产生的原因

在决策研究中,我们不难发现,现实中的许多决策,甚至是一些重大的决策,存在着决策失误的情况。这种现象表现为:一是决策严重错误,其决策后果带来重大的损失,形成难以挽回的局面。二是决策方案远没有达到预期的决策目标,形成决策偏差,造成损失。然而,却极少有人去探索和分析决策失误的原因,总结和吸取失败的教训,更缺乏对决策失误机制的多维研究、立体思考以及全方位的系统分析。这不能不说是现代决策科学中带有普遍性的缺陷。

决策,特别是重大决策是一个十分复杂的系统工程,涉及的因素很多。因此,引起决策失误的原因也是多方面的,有决策组织管理、决策体制方面的原因,也有决策人员素质等多方面的原因。但从现代决策过程来看,主要是由以下几个方面的原因引起的。

◎无决策程序引起的决策失误

当一项决策来临时,决策者对面临的决策问题不知从何开始,不知按什么程序进行,只凭个人胆识、经验和直觉拍板定案,做出决策,必然会引起重大的决策失误。在我国的一些决策中,领导干部或决策者拍拍脑袋,吹吹胡子就做出决策,以个别领导的“偏好”、“指示”、“讲话”或“圈定”代替决策过程而引起决策失误的现象并不少见。这说明,决策必须经由一定的科学程序,无程序的决策必将引起决策的失误。

◎违背决策程序引起的决策失误

有了决策程序，不遵守决策程序或违背决策程序同样会引起决策失误。历史多次证明，程序上的混乱和错误，其背后往往隐藏着实质性的错误。我国建国以来的一些大型工程项目，很多都是在违背基本建设程序规定的情况下决策的。如过去在基本建设中实行的边设计、边施工、边生产的“三边”政策，这在决策的程序上是违法的。由于决策程序上的错误，导致这样一大批兴建起来的工程项目在建设过程中不得不停下来重新设计，或者在建成以后，根本发挥不了作用，远远没有达到决策目标的要求，而导致整个决策的失误。

◎决策过程中各决策环节引起的决策失误

一般来说，一项决策活动要经历四个主要环节，即确定决策目标；认清决策可能产生的各种后果及影响；客观评价决策方案；决策方案的选择。可以说，按照决策程序依次正确地完成四个环节，才能保证整个决策的顺利和正确。而任何一个环节出现问题，都会影响到整个决策的正确完成，导致决策失误。

□ 方向错误——目标设置

确定决策目标是科学决策的第一步，只有当目标确定后，后续的决策活动才能围绕这一根本点进行。如果目标设置不合理或者目标含混不清，就会导致决策方向性的错误，即使所有后续环节都正确完成，决策也不可避免地要出现失误。形成这种决策失误的原因具体表现在：一是决策中各目标订得过高或太低，与客观实际或客观条件所能达到的能力相差悬殊。二是有多个决策目标时，常出现强调某一个或某些方面的目标，忽视甚至漏掉另一方面的目标，如在某些企业的管理决策中，强调经济效益和近期目

标，忽视社会效益和长远目标，从而导致失误。三是在多目标决策中，不明确哪些是主要目标，哪些是次要目标，当决策目标发生冲突时，不能抓住主要矛盾，丢了西瓜，捡了芝麻，得不偿失，决策失误。四是目标制定得太笼统、抽象，缺乏定量化，这种口号式的目标既没有将目标具体化，又没有将目标分解落实，因此，目标难以实施和检查，预期目标成为一句空话，决策目的不能达到。五是由于许多决策目标的实现有一定的环境要求和约束条件，忘了规定决策目标的附加条件而制订的目标，决策就难以实现。

□ 认识错误——后果预测

决策过程的第二步就是围绕目标广泛地收集信息，并根据统计资料对决策可能产生的各种后果进行预测和推断。在此环节中，导致决策失误的原因主要有：一是由于客观和主观因素，决策所需的信息匮乏，信息被堵塞或被封锁，决策资料无处可寻，使决策者如同聋哑人，他们只凭经验、直觉对决策的后果进行判断，由于判断失误而导致决策失误。二是由于信息传送缓慢，不能及时掌握情况的变化而失误。三是信息来源单一，真伪无法核对，偏听偏信而造成决策失误。四是对大量的信息缺乏科学的处理，无法使用，由于难以判断而匆忙决策引起失误。五是决策不仅要掌握历史和现在的信息，更重要的是预测未来，因为决策总是在今后执行，如果对未来发展变化的趋势预测不准，甚至错误，必然引起决策失误。六是许多决策本身存在着许多不确定的和难以预测的因素，风险很高，由于高风险的存在，决策失误就在所难免。

□ 价值观错误——方案评价

实现决策目标最终要通过一定的决策方案达到，决策方案的

评价是决策拍板的前一步。在这个阶段中，主要包括决策方案设计、可行性分析和方案评价等工作。因而引起决策失误的原因不外乎：一是决策方案没有全面地进行可行性论证，或者论证不清，方案的利弊、优劣没有进行系统分析与综合评价。二是方案设计和评价过分追求理论上的完美，无可挑剔，但缺乏实际的可操作性，决策方案成了一只花瓶，好看而无用，若付诸实施，必然引起失误。三是方案评价中带有强烈的个人主观愿望和个人的偏好，或者受上级领导和权威的影响而使评价偏离客观实际，导致决策失误。四是评价原则、标准、方法、指标不当而造成决策失误。

□ 选择错误——方案选择

决策最后一个环节就是对各种备选方案进行选择，选择一个最好的方案作为最终决策结果。这一步出现失误的原因：一是在决策中，决策的方法非常多，少说也有几十种，但每种方法都不是万能的，都有它本身的适应范围与附加条件，而对于具体的决策问题，不加任何条件地一味追求某种决策方法，必然会引起决策失误。二是当决策方案中存在着强烈的利害冲突，决策者又过分看重某一目标或某一方案的利弊得失，由偏爱而引起决策失误。三是在实际决策中，最优和最理想的方案往往不存在，决策者又过分追求最优，百般挑剔，而出现顾此失彼、得不偿失的局面。

现代企业经营中的典型决策错误

◎狂妄自大的决策

任何一个企业都要切忌产生骄傲自满、狂妄自大的情绪。其实，也没有理由骄傲自满、狂妄自大，因为再伟大的成功也可能

会昙花一现。我们经常看到，往往最成功的东西很难永久保存，因为它们没有足以使自己不败的力量，其成功的模式也容易被抛弃、忘记或照搬行事。有些后来者难以超过前面的创始人，便在一旁虎视眈眈，以求乘虚而入。欧洲迪斯尼公司在法国受挫的案例就很能说明这个问题。

1987年至1991年间，耗资15亿美元的3个娱乐公园在法国开业，而3家都经营平淡。1991年，已经有两家倒闭。正在这时，沃特·迪斯尼公司实现了其1992年初在欧洲开设第一家迪斯尼乐园的计划。它将耗资44亿美元，占地2000公顷，离巴黎以东32公里。最初它有6家宾馆，5200个房间，比肯勒斯市所有的房间还要多，在以后的几年内，当迪斯尼打算开设第二家乐园时，住宿宾馆将期望增加3倍。

迪斯尼还期望开发不断增长的办公综合设施，其规模仅比巴黎最大的拉德芬塞稍小一点。计划还包括商店、寓所、高尔夫球场、度假村等。欧洲迪斯尼公司将紧紧控制所有附属物业的发展，自己设计并建造所有的东西，出售所有商业物业，以牟取巨额利润。

迪斯尼的管理者们对这一宏伟计划毫无疑问，它将占整个巴黎面积的五分之一，但他们担心公园还不够大，容不下来往的游人。

“我最大的担心是我们的成功太耀人了！它不可能失误，他们是营销之师，当这一地方对外开放时，人们可以看到它将是多么完美，他们懂得如何让人们欢笑——即使是法国人。”

公司管理者最初预期仅在第一年就有100万欧洲人参观这一“圣地”。他们的根据是：自美国迪斯尼乐园开业以来，每年吸引4100万游人，如果欧洲迪斯尼乐园以同样的魅力吸引游客，在

西欧的 3.7 亿人口中，将有 6 000 万人参观游玩。

助长这一乐观情绪的另一事实是：公司决策层认为，欧洲人比美国人拥有更多的假期，如在法国和德国，职员们拥有 5 周的假期，而美国职员只有 2~3 周。尽管早期的 3 家法国公园的失败应给这些乐观主义者敲响警钟，但他们认为这完全是两码事。欧洲迪斯尼乐园的主席罗伯特·费特卡帕里克说道：“在我们敞开大门之时，我们已耗资 220 亿法郎。这意味着我们可以对更多的事情予以关注——服装、宾馆、商店、垃圾箱等，还可以创造一个令人激动兴奋的乐园。”然而，结果却不像决策者们想像的那样。

随着 1992 年 4 月迪斯尼乐园开业，公司进行了大量的公众宣传，这一充满神话与欢乐的迪斯尼乐园欢迎所有欧洲人的光临。在大众新闻媒体中，2 500 多人尽情奢华地享受着迪斯尼乐园的欢乐，一些新的娱乐设施和项目通过广告传播给公众。大多数参与制作广告的人们对欧洲迪斯尼乐园的开业留下了深刻的印象，对工作人员热情周到的服务非常满意。然而，这些公共关系的努力，受到了那些没能进入迪斯尼管理层人士的批评和指责。

1992 年，迪斯尼开业不久，便出现了伤痕。收尾工程并没有完成，开业时期正赶上了欧洲经济衰退，因此欧洲游客比美国人更加节俭，许多人自备午餐，而不去饭店。如有一位来自法国南部的名叫柯林的游客，代表许多人的“不花钱”的观念，她说：“这里的花费是一个无底洞。”她和丈夫带着 3 个孩子在迪斯尼玩了 3 天，每次出去游玩时，只让一个孩子买些东西。尽管在公司看来有些事情考虑得合乎情理，但他们对游客的某些期望是不现实的。

其实，迪斯尼为了实现收入目标，最初在给公园和宾馆定价