

作者从遇到的3000个老板中提炼出
“把公司弄倒闭的老板集体画像”

A SUCCESSFUL
MANAGER ALWAYS

[日]安田佳生◎著 李颖秋◎译

做不败的 经理

94%的老板在**10**年内会把公司弄垮
你是94%的老板还是**6%**的老板

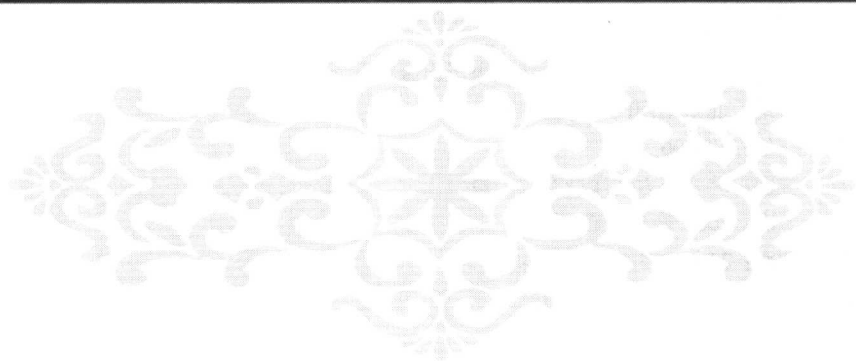
知名公司管理顾问为你的企业诊断把脉

東方出版社

A SUCCESSFUL
MANAGER ALWAYS

[日]安田佳生◎著 李颖秋◎译

做不败的 经理



東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

做不败的经理 [日]安田佳生著 李颖秋译

—北京:东方出版社,2006.5

ISBN 7-5060-2483-7

I. 做… II. ①安…②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 026114 号

Copyright © 2004 by Yoshio Yasuda

Published by arrangement with SUNMARK PUBLISHING INC.

Simplified Chinese translation copyright © 2006 by Oriental Press

All rights reserved

本书版权由北京汉和文化传播有限公司代理

中文简体字版专有权属东方出版社

著作权合同登记号 图字:01-2006-1899 号

做不败的经理

作 者:[日] 安田佳生

译 者:李颖秋

策 划:吴玉萍

责任编辑:姬 利

特约编辑:陈 光

出 版:东方出版社

发 行:东方出版社 东方音像电子出版社

地 址:北京朝阳门内大街 166 号

邮 编:100706

印 刷:北京智力达印刷有限公司

版 次:2006 年 5 月第 1 版

印 次:2006 年 5 月第 1 次印刷

开 本:787×1092 毫米 1/16

印 张:16

书 号:ISBN 7-5060-2483-7

定 价:32.00 元

发行部电话:(010) 65257256

版权所有, 违者必究

序 言

据说 94% 的公司会在 10 年之内倒闭，100 个经理当中，会有 94 个人把公司弄破产。10 年以后，依旧在维持经营的经理只有 6 个人。你，或者你的经理属于哪一类呢？是 94% 还是 6%？

我的第一本书《超级专家告诉你——什么样的人能干，什么样的人不能干》出版已经有一年半了。该书不仅在读者当中引起很大反响，同时作者也接受了很多企业人事经理和经理的咨询，使得我有机会与更多的经理们接触。

本书完成前，我接触的经理已经超过 3000 人。在这 3000 多个经理当中，既有以破竹之势将公司发展壮大的经理，也有

把公司弄破产的经理。那些把公司搞破产的经理并不是游手好闲之辈，都是些“普通的”经理，每一个人都是兢兢业业、认真真的经理。

然而，我发现一个有趣的现象，就是那些把公司搞得有声有色的经理各不相同，而把公司弄倒闭的经理们却具有一个共同的特征。

“究竟什么样的经理会把公司弄倒闭呢？”这就是本书的主题。

要看穿那些把公司弄倒闭的经理，需要的不是技巧，而是先要抛弃成见。

人真是一种不可思议的动物，自己无论怎么看都是错误的，但如果别人异口同声地说是正确的话，也就跟着以为是正确的了。那些自我感觉良好的“大叔”们一旦挂上了经理的头衔以后，就被人们视为了不起的人物。一说起经理，很多人脑海里的第一印象是约 60 岁左右、有点发福、留着胡须、穿着 Burberry 牌双排扣西装、样子凶巴巴的、精明强干的那种人。如果

你也是这么想的，那就请你立即扔掉这种有色眼镜。

并非每一个经理都特别能干。“我们的经理没问题吧。”员工这样来猜测经理的能力，在某种意义上是忌讳的。每一个人都 在头脑中认定“经理很能干”，我们就是在这种观念中过来的。

“经理很了不起。”“老板更伟大。”实际上，员工如此盲目地推崇经理，对经理来说，真是快乐无比。我个人也是这样 一个深受员工厚爱的经理，也不止一次两次地蒙蔽员工，充当一个“能干的经理”，如今想想都觉得难为情。

现在，我决定在本书中进行忏悔，同时，也决定带着众多的经理朋友们一起 在本书中进行忏悔。

如果正在读这本书的您是一个经理，那么我下面的话也许是逆耳之言了。我只能说与高薪酬相匹配的真正能够胜任经理工作的人只是极少数。“我创建了公司”、“我持有股份”、“我是经理”，诸如此类的

理由均是与高薪酬无关的因素。既然要倡导实力主义，那么经理首先要经常自问一下自己是否做了作为经理应该做的事。

本书揭示的是将公司搞垮的经理的一些做法和想法，也许会令很多经理陷入非常痛苦的境地之中。不过，既然作为经理，就必须设法避免公司的倒闭。不敢承认和面对现实，是没有任何出路的。一个公司如果放任不管的话，就必定会倒闭。

很多经理害怕失去方向盘。他们拼命握紧方向盘，其经营就如同踩着刹车，冲向悬崖一样。忽左忽右地，过一天是一天，早晚有一天会从悬崖上掉下去的。

一个公司不会一下子突然倒闭，但是10年以后是否会倒闭，其实现在就已经决定了。本书也许对经理们都是些逆耳之言，其实这也是我自己的自戒自省之言，我不惧批评把它写下来。

任何变化都是与痛苦相伴的，但愿本书像一粒变化的“火种”，能够给经理们一个重新审视自己的机会：我为了什么来

管理这个公司？而员工们又是为了什么会
在自己的手下工作呢？

安田佳生

2004 年 9 月

目 录

序言/1

第一章 很多经理都是《皇帝的新装》中的国王/1

1. 经理万能的想法大错特错/3

提起经理很多人头脑中就会有这样的认识：那肯定是一个很能干的人。

2. 关于企业是人的企业/7

有些经理尽管口口声声称“企业是人的企业”，但却始终认为“雇佣者总是优越于被雇佣者”。

3. 经理的人才观决定了公司整体的人才水平/10

经理的人才观中最重要的就是：对待本公司员工的态度和观念。

4. 经理的人才观决定了公司的人才观/13

要提高企业的人才水平，必须首先提高经理的人才观。

5. 独裁经理不能使公司发展的原因/14

做不败的经理

一个公司如果经理和员工之间的能力差距过大,公司就不会继续发展壮大。

6. 看到公司的表象未必能看透公司的实质/18

尽可能地雇佣相对优秀的人才,充分地挖掘出其才能和潜力进行培养,这对公司的发展壮大至关重要。

7. 优秀的人才不是“雇佣来的”,而是“请来的”/23

将一部分钱用于员工身上,就能够提高员工的主观能动性,其结果就是公司业绩提高,再也没有比这更有效的投资方式了。

8. 要知道自己公司需要什么样的人才/27

“想要的人才?当然是能干的人了”,“能干”是一种很暧昧的定义。

9. 能干的人才都难以驾驭/30

那些有头脑的员工是无法轻易用言语就能糊弄过去的。

10. 不承担风险就无法网罗优秀的人才/34

那些希望招揽到优秀人才,却不舍得做先期投资的经理,跟期待大丰收却不想播种的农民如出一辙。

11. 为几个“高素质人才”支付7000万日元/38

没有一种投资比招聘“优秀人才”的投资值得。

12. 经理的人才观决定企业的招聘观/41

作为经理,你认识到“人才不是招聘来的,而是自

动聚集来的”这个事实了吗？

13. 经理们以长岛茂雄的招聘理念为目标/45

吸引人才的因素有很多,但决定性力量是“上层领导”的魅力。

第二章 看透经理的水平和风格/49

1. 推销员出身的经理的弱点/51

经理的工作应该是制订出“没有推销能力也能卖出商品”的机制。

2. 从对营销的定义上可以看出经理的水平/56

对于经理来说,重要的不是推销能力,而是营销能力。

3. 现在的消费者不喜欢“强卖”/59

制订出能够适应不断变化的消费者心理的销售策略,在今天是不可或缺的。

4. 业绩提高不等于经理就是“能干的经理”/63

即使经理没有能力,也有可能因为其商业模式适应时代潮流,而卖出商品。

5. 克服“参与壁垒”的手段是“钱”与“人才”/66

作为经理,要考虑自己从事的行业里,哪个公司赚的最多;自己的公司与这个最能赚的公司有哪些差距。

6. 结果不同,可以推知其过程肯定不同/67

围绕“参与壁垒”展开战斗的经理就是可以让公司发展的经理。

7. 优秀的经理具有明确的目的性/70

没有目的的经理,就如同高速公路上不知道自己将驶向何方的司机一样。

8. 优秀经理要“知己知彼、百战不殆”/73

仅“知彼知己”还不够,既然是“百战不殆”,那么“不战”就根本不可能取胜。

9. “左脑派经理”和“右脑派经理”/77

了解自己究竟是哪一类型的经理。

10. 经理办公室的奢侈与其能力成反比/80

经理办公室的设置应该与其他员工办公室保持协调和一致。

11. 为其折旧费花了六年时间的钟摆/84

我自己也曾是一个不折不扣的“不能干的经理”。

12. 根据市场要求制造成功的商业模式/88

伴随着行业自身的由冷变热,我们要与时俱进、不断适应市场变化。

13. 一切都由我来决定/92

我变得很孤独,但是正因为如此,我对待一些问题的看法也变得更加深刻了。

14. 经理的工作就是设想最糟糕的局面/95

很多事情需要未雨绸缪,必须在陷入绝境之前,掌握避免陷入绝境的技能和解决问题的方法。

第三章 失败的经理容易陷入“员工教育误区”/99

1. 人才不是培养出来的/101

培养人才和制作佳肴一样,原料是至关重要的。

2. “交换名片”这类培训并不能提高业绩/105

能够掌握交换名片、电话应答等操作不代表已经成长,而只能算是“习惯”。

3. 员工经过培训,能力就能有所提高? /107

经理们应该认识到“即使接受了同样的培训,也会有‘成长’与‘不成长’之分”。

4. “能干的人”和“不能干的人”的学习方法/110

只顾着专心记笔记、举手提问,以确认是否漏听了哪些词句的人,必定是“平庸”的经理。

5. 不能达到目标的销售员容易陷入误区/113

“认真”成为了阻碍销售员们成长的最大因素。

6. “偷懒”术的有效利用/116

“认真”并非是针对“不偷懒”而出现的概念,它是针对“实现目标”而诞生的。

7. 人并不会由于输入而成长/119

人们通过增加“输出”，便自然地进行了正确的“输入”。

8. 毫无保留地“输出”/122

通过“输出”来提高能力与肌肉锻炼有些相似。

9. 技术的数值化与“小灶儿”/126

通过“技能”的数值化评估员工的“战斗潜力”，通过“小灶儿”的培训使员工快速成长。

10. 极限是由谁决定的/130

“人生目标”设定得越高，“意识的屏障”也就越靠近“能力的极限”。

11. 当员工被录用时，其 WQ 便已定型/133

那些在录用时就缺乏斗志的员工，是不可能通过培训来提高其斗志的。

12. 将需要记忆的事项重复七次/136

当遇到不能引起自己重视的事物时，也可以通过七次的重复将其输入。

第四章 “具有前瞻性眼光”的经理/139

1. 你选择了具有前景的市场吗？/141

如果经理选择了不赚钱的经营项目，那么员工再怎么努力也无法提高营业额。

2. 不惧怕变化的公司才会发展/145

经理们必须考虑这样一个问题：如何建立起一个善于应变的组织机构。

3. 连公司名称和经营内容都要改变？/149

无论是企业还是个人，如果没有过硬的能力，那么想要得到什么，就必须先放弃什么。

4. 顺应时代，灵活应变/153

人们通常在失败的时候就会寻求改变；成功以后往往就不思改进了。

5. 凭借出色的击球手和投手能获取胜利吗？/157

经营企业也和管理球队一样，最重要的就是在淡季时期补充实力。

6. 经理的“眼力”——看准公司的发展方向/161

在商业中要到达目的地，正确的地图和对所在地点的把握是必不可少的。

7. 事业的时间轴和经理的才干是成比例的/163

时间轴长型和时间轴短型经理的区别是：究竟是考虑公司本月的、本年的营业额还是着眼于三五年后的营业额？

8. 令市场如愿而动的计划书/166

优秀的经理能够依据竞争对手所做的计划，做出促使他们按照自己的意图行动的计划书。

9. 必须成功的计划/169

制订战略依靠的不是运气和机缘,而是指制订最终通向成功的计划。

10. 销售额是“买来的”/171

记住我们并不是开发潜在客户群,而是买进。

11. 敢于承担风险的进攻型经理能够生存/174

最好尽量避开会带来致命伤害的较量,采用高概率制胜的战略。

第五章 公司的规章是经理人性的体现/177

1. 女性时代的到来/179

女性身上潜在性地具备着下一时代所必须具备的能力,即“适应变化的能力”、“交际能力”、“用右脑判断事物的能力”这三种能力。

2. 不是“好”而是“看起来好”/182

对于女性来说,工作本身并不那么重要,重要的是工作给人的印象感。

3. “老爷子型经理”还是“深谙女性型经理”/184

不久的将来,现在的主流经营模式——“理论优先型”模式必将被“形象优先型”模式取代。

4. 品牌是用右脑缔造出来的/186

如果不在女性面前树立一个好的形象,就不可能

成功地塑造出一个品牌。

5. 运用“捕鲸法则”吸引优秀人才/189

公司里有很多年轻而又有能力的女性自然会对男性有致命的吸引力。

6. 经理的举止代表着公司的举止/192

慨叹自己公司员工素质不高的经理们,有必要先检讨一下自己的行为。

7. “能干的经理”深受员工拥戴的理由/195

越是在意员工是不是喜欢自己的经理越容易惹人讨厌。

8. 工作、公司、老板都可以根据个人喜好来选择/197

与喜欢的人一起怀着一个共同明确的目的,为共同喜欢的人而工作,这样的公司今后一定会大展宏图。

第六章 强大的公司一般都是“员工比经理更出色”/201

1. 家族经营时代的终结/203

只要你愿意,谁都可以成为经理,没有哪一条法律规定公司就是创业者个人的财产。

2. 第二代经理的“帝王学”阻碍公司发展/207

想要将公司发展壮大,经理最需要的能力就是能够适应变化,与时俱进。