

经理人

Fifty
Manager's Failures

50个败局

陷入这些败局
你和你的企业将蒙受挫折

申望/编著



企业管理出版社



经理人 50 个败局

企业管理出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人 50 个败局/申望编著, 一北京: 企业管理出版社, 2002.3

ISBN 7-80147-658-1

I. 经... II. 申... III. 企业管理—经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 013945 号

书 名: 经理人 50 个败局

作 者: 申 望

责任编辑: 景 山

技术编辑: 慧 颖

书 号: ISBN 7-80147-658-1/F·656

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.cec-ceda.org.cn/chs>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱: 80147@sina.com cmph1979@yahoo.com

印 刷: 北京市通顺建新印刷厂

经 销: 新华书店

规 格: 850 毫米×1168 毫米 32 开本 11.5 印张 230 千字

版 次: 2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

管理企业的人不犯错误是不可能的。问题的关键是如何少犯错误，或者在同一种场合下不犯同一种错误。然而，即使是现在，仍有一些企业的管理者——经理人陷入种种败局中不能自觉、不能省悟和不能自拔。

有的经理人是工作狂，不知不觉中透支了健康，当身体向其发出警告时，有时已悔之晚矣；

有的经理人把事业成功当做惟一的乐趣，置家庭、妻子于不顾，以至造成终身的遗憾；

有的经理人牢牢握着大权，不愿放下一丁点，似乎什么都自己说了算，才显示自己的领导地位。殊不知，什么权力都集于一身，在某种意义上说也就没有了权力；

有的经理人对员工吆五喝六，气指颐使，觉得这样指挥别人心理才平衡，因为我是经理，就得有经理的样。其实，传统的高压式的管理早已过时，员工已不再是企业所有者用来赚钱的工具。现在的管理应多加入一些人性的东西。

凡此种种，本书将其归结为经理人的 50 个败局，或者说常犯的 50 个错误。这 50 个错误，是经理人在管理工作中最应该避免，但也是最难避免的。书中对 50 个错误的产生及对企业所造成的危害进行了全面的论述；同时，给出了避免陷入这些败局之中的方法、措施，具有很强的可操作性。

企业的主要目的是吸引和留住顾客，而管理工作的主要目标是使员工具备足够的技能，获得充分的授权，并能自觉自发地为企业达成主要目标。为了创造出这样的工作环境，经理人必须具备各种专业技能和处理人际关系的技巧，不过没有什么技能比从错误中学习的能力更重要。

作 者

2002 年 3 月

目 录

第 1 局 不知道身体是革命的本钱…………… (1)

不管你有多么成功，有多少财富，如果以牺牲健康为代价都是不值得的，正如圣经上所说：“人若赚得全世界，却赔上自己的生命，又有什么益处呢？”

第 2 局 没处理好家庭与工作的关系…………… (7)

古人说：“齐家，治国，平天下”。齐家是完成伟大事业的起步，对经理人而言，也是如此。一个连自己的家庭都管理不好的人，相信也不会管理好一个企业。

第 3 局 不懂得不是自己当明星，而是创造明星…………… (14)

管理者的真正目的是创造明星，而非自己当明

目 录

星。在荣誉到来之前，一些经理人常常利用自己的领导地位挺身而出，当仁不让。似乎这样才能表现出自己的高大形象，才能说明自己的成功。殊不知，一个管理者是否真正成功，得看他手下的员工是不是成功了，只有员工成功了，才表明你这个经理也成功了。请记住：“不要既想当教练，又想当进球的那个人。”

第4局 不知道领导力不是来自权力，而是来自影响力..... (21)

一位诗人曾说：“上行下效，法令的领地，永远比不上统治者的一言一行”。经理人不应把权力看得太重，工作要靠自己的影响力，而非权力。《伊索寓言》中有一则小故事：“一只小山羊爬上一农家的高房顶上，其下有一匹狼走过。山羊以自己居高位，野狼莫奈它何，便骂道：‘你这傻瓜，笨狼’。狼于是停下来，说：‘你这胆小鬼，骂我的并非是你，而是你现在所站的位置。’”

第5局 未能建立起适合自己企业的企业文化..... (26)

企业文化是企业的一部分，就像每个人都有自己独特的个性一样。如果一个企业没有自己独特的价值

观、行为规范、办事作风，那么，这个企业就很难发展壮大。

第6局 不知道最有力的说服工具是倾听…………… (36)

沟通能力是经理人最基本的素质，沟通的重点不是说，而是倾听。俗话说：“眼观六路，耳听八方。”只有这样，才能对接触的人了然于胸，这是达成沟通的基础。

第7局 不知道无声沟通的重要性…………… (43)

许多经理人都没有察觉，他们的举动对员工的思想 and 意见所产生的影响。经理和员工之间都是靠着感觉或心态在沟通，你的表情、走路的姿势、开会时的坐姿和位置，以及穿着都会显露你的心态，传达某种讯息。

第8局 死抱权力不放…………… (53)

经理人应于自己的事，不干别人能干的事，这是现代领导方法的基本原则。死抱权力不放是一些经理人的通病，权力只是一种象征，下放下去才有意义；如果什么事情都自己做，其实，从某种意义上说也就是没有了权力。

**第9局 不了解管理者的职责之一是使工作
变得有趣 (60)**

员工们向来将工作是否有趣当作衡量工作好坏的标准之一，但很少有企业能够做到这一点。经理人应扮演欢乐提供者的角色，并适时为工作环境注入欢乐的气氛，因为欢乐对生意有帮助。

第10局 居安不思危 (66)

危机意识是经理人最应该有的。今天商场上的胜者，谁都不敢保证他明天还是赢家。聪明的经理人应该24小时保持谨慎的危机感，居安思危，警觉到明天可能出现的不利因素。中国有句古话叫“富不过三代”，讲的也是这个意思。

第11局 不会灵活运用国家政策 (73)

福海实业集团的老总罗忠福曾说：“许多钱不是靠我的经营才能，而是靠政策赚来的。要说我有过人之处，那就是我比别人更会利用政策。”政策是死的，人是活的，有了好的政策，却不会利用，这是经理人的悲哀。

第12局 不能正确对待失败 (79)

生意场上没有常胜将军，失败是常有的事。说

起失败，巨人集团的史玉柱恐怕是最大的失败者，但现在的脑白金却是卖的风风火火，史玉柱还是企业巨人。失败并不可怕，关键是失败以后做什么，如何对待失败，陷到失败里不能自拔才是最可怕的事。

第 13 局 缺乏创新精神 (83)

没有创新的企业是无法想象的，这话谁都明白。然而，让一些经理人接受某种新思维、新的管理模式却不是一件容易的事，他们会说“我们以前从没有这样做过”。过去没有做过，不等于现在不能做。经理人是创新的核心，没有创新，也就没有经理人。

第 14 局 盲目追求多元化 (92)

“多元化”这个词近几年颇为得宠，许多经理人都愿意把自己的企业搞成多元化的集团公司，都对多元化情有独钟。殊不知，“多元化”不是想搞就能搞的，也不是随便就能搞成的。“多元化”是一把双刃剑，那种不讲条件的、盲目的“多元化”终将以失败告终。

第 15 局 盲目扩大企业规模 (102)

管理小企业和扩大企业绝对不是一回事，随

随着企业规模的不断扩大，管理工作要不断提升，管理工作跟不上，企业越大就越乱。这正如交通一样，道路建设跟不上，车辆越多，交通隐患越大。

第 16 局 不善于投资 (112)

没钱的时候玩命赚钱，可钱多了又不知干什么了，只好把钱放在银行里，似乎只有这样心里才踏实。金钱只有流动起来才有意义，“流水不腐，动则生，静则死。”只有让自己手中的钱不断运动，企业才能保持旺盛的活力。

第 17 局 广告投入过大 (121)

广告只是一种促销手段，它不是万能的。然而，还是有许多经理，不惜投入大量资金做广告，似乎广告是拯救企业的“灵丹妙药”。其实，早在几十年前，亨利·福特一世就说过：“用于广告上的钱有一半打了水漂，搞不清楚的是，到底哪一半打了水漂。”

第 18 局 不重视客户服务 (129)

有位成功的经理留下了这样一个深具哲理的等式： $100 - 1 = 0$ ，其寓意是：如果企业经理不注意为顾客提供良好服务的话，那么企业的一次劣质服务带来的坏影响足可以抵消 100 次优质服务产生的

好影响。

第 19 局 未能与顾客定期沟通，以了解他们真正的需求 (136)

顾客的需求不是永恒的、固定的，而是时时刻刻都在发生变化。企业的产品或服务必须跟上顾客需求的变化。这样，企业的产品或服务才有销路，企业才能生存。所以说，经理了解客户的需求变化就像一个人必须呼吸一样，两者都是求生存的要件，而且要随时随地在做才能获得最好的效果。

第 20 局 不愿意了解竞争对手 (141)

经济都将全球化了，可还有些经理人没认识到信息的重要性，或自以为是，总是认为自己的企业是最好的，不愿意了解竞争对手。俗话说：“知己知彼，百战不殆”，这应该成为所有企业经理人的座右铭。

第 21 局 决策失误 (147)

企业管理是由一系列决策组成的；管理的心脏是决策；说到底，管理就是决策。决策的正确与否关系到企业的成败。没有任何简单的公式，使经理人不费力气地作出正确的决策。提高决策的熟练程

目 录

度只有一条路可走，就是学习各种决策方法。

第 22 局 优柔寡断…………… (157)

俗话说：“当断不断，反遭大乱。”在瞬息万变的经济活动中，机遇、信息稍纵即逝，当机立断是一个优秀企业经理人所必备的基本素质之一。

第 23 局 不能把压力变为动力 …………… (161)

经理人幻想有一天在没有压力下工作是不可能的。没有压力，事实上也是一种压力，压力好像流水不断，常常是刚卸下一个压力的重担，又得再挑起另一个重担。如何缓解压力、变压力为动力是经理人最难做的一件事。

第 24 局 不预先做计划 …………… (171)

计划是决定下边一些问题：谁去干、为什么干、何地干、何时干、干什么、怎么干。没有计划，也就不可能知晓会发生何种事情，一个经理人不怕失败，就怕没计划，计划是通向成功的桥梁。

第 25 局 抓不住机遇 …………… (176)

办企业和踢足球差不多，百分之九十以上的时间都在带球，寻找破门的机会。有的人有许多射门

机会，但却没有把握好；有的人只有一、两次射门机会，却把球送进了大门。

第 26 局 滥用权力…………… (185)

权力是经理人表现自己管理手段的体现，但过分保护和夸大这种手段就会存有私人欲望，就会产生滥用权力的现象。滥用权力是对权力价值的最大破坏，最终会危及企业及员工的利益。

第 27 局 不愿学习新东西 …………… (192)

学习应该是一件永无休止的事情，一个大学生在校所学知识只能用三、四年，如果不学习很快就会被淘汰。学习是经理人进步的工具，学习新的管理经验、新的管理技巧、方法，这样可使你的企业永葆青春。

第 28 局 没有幽默感 …………… (200)

任何一个员工都嫌恶一个整天哭丧着脸的经理，都愿意帮助一个能用幽默、笑脸应付一切困难的管理者。

第 29 局 不会处理和员工之间的冲突…………… (206)

一个群体间的矛盾就像一个大气球，必然是越

目 录

积越大。因此，必须在到达爆发极限之前，先释放一些气，这是经理人必须做的工作之一。

第 30 局 不注重员工培训 (212)

许多经理人认为，培训是一项成本很高的事情。其实，应该把培训看成是一种投资。电讯巨头摩托罗拉公司做过一次调查表明，每一美元的培训费可以在 3 年内实现 40 美元的生产效益。

第 31 局 不知如何分配工作 (219)

许多经理都不愿放下他们原先的工作，而又把新职责加在自己身上。其实，你不卸下一些担子，就又担上新的担子，任何人都会被累垮的。不仅如此，在无法兼顾两头的情况下，是没法把工作做好的。可谓是“拾了芝麻，丢了西瓜”。

第 32 局 不能有效地利用时间 (228)

能否充分认识时间的价值并有能力占有与运用时间，是区分企业经理是否优秀的重要标志。时间是个常数，对于任何人都是公正的。

第 33 局 随意下命令 (234)

经理一旦在管理中作出了决定，就必须号令如

山，而不能令为戏言。否则，不但自己的决定得不到有效的执行，而且还会丧失经理的威严。

第 34 局 留不住优秀人才 (238)

联想总裁柳传志曾说：“办企业就是办人”。人才是企业发展的动力，留不住企业里优秀的人才，是经理人最大的失败。

第 35 局 不关心员工 (243)

法国企业界有句名言：“爱你的员工吧，他会百倍地爱你的企业”。一个不懂关心自己手下员工的经理，你的企业永远不会成功。

第 36 局 不了解人是不同的，用单一方法

管理所有员工 (250)

经理人常犯的错误之一，就是假设所有的人都是一样的，这种错误常会造成员工担任不适合的工作，并因此使员工受挫和失去工作动机。

第 37 局 赏罚不明..... (255)

员工最讨厌的一种事就是遭到了不公正的待遇。该赏不赏，该罚不罚，这是经理人在管理工作中的最大失误。

第 38 局 不知如何考核员工 (263)

正确评价一个员工不是一件容易的事，员工考核不是可有可无的，它应该成为经理的一项重要工作，员工考核的好与坏，直接关系到企业人力资源管理的成败。

第 39 局 不让员工知道公司的实际情况 (273)

不管企业是好，还是坏，员工都有知情权，特别是企业出现危机时，更应该让员工们知道企业所面临的问题，而不应采取掩盖危机的办法。要赢得员工的支持，惟一的办法就是说明实际情况。

第 40 局 不懂批评的艺术 (278)

批评的真正目的并不在于批得对方体无完肤，彻底地打倒对方，而是纠正对方的错误。因此，艺术的批评是不伤害对方，而是通过批评激励对方，使对方表现出更好的业绩。

第 41 局 不尊重下属 (284)

要想别人怎样对你，你就应该怎样对别人，这是一条尽人皆知的为人处事的黄金法则。马克思曾说：“尊重是人类较高层次的需要。”既然是较高层次的需要，自然不容易满足，而一旦满足了，它所