

经理人实战技巧训练系列

经理39戒

避免管理失败的要点和关键

◎ 吴强 编著

本书专门从失败角度和经理人谈管理问题。它详细说明了经理人在纷繁复杂的管理事务中，怎样做是行不通的……它既讲了不能做什么，还讲了在应该做的事情中，怎样做不行或者会导致自找苦吃，从而为经理人的成功管理指出一条光明路径。

中国致公出版社



经理 39 戒

吴强/编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经理 39 戒 / 吴强编著. —北京: 中国致公出版社,
2001.3

ISBN 7-80096-803-0

I. 经… II. 吴… III. 企业领导学-通俗读物
IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 11601 号

经理 39 戒

编 著: 吴 强

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销: 全国新华书店

印 制: 北京地质印刷厂

开 本: 850 × 1168 1/32 开

印 张: 12.5

字 数: 250 千字

版 次: 2001 年 5 月第 1 版 2002 年 10 月第 2 次印刷

ISBN 7-80096-803-0 / F·22

定价: 25.00 元

版权所有 翻印必究

序

目前，管理正成为经济生活中的焦点所在；一个企业能不能搞好，关键在于是否有一个好的带头人，也就是说是否有一个好经理。企业的一切行为，包括生产、营销、战略举措、理财投资、人员任免、公关企划，都是通过经理下达指令并最后得以实施的；从某种意义上讲，经理就是一个企业的灵魂；是他在牵引着企业的一举一动，这也是国外企业的首席执行官领取高额年薪的真正原因所在。

就我国目前的情况讲，很多企业搞不好的原因，就是因为该企业的管理人员水平不够；并非产品没有市场，也不是企业员工的素质跟不上，关键在于管理人员如何引导。这里面的原因很复杂，在此我们不想深入探讨。我们在这里想强调的是，一个有事业心和责任心的经理人必须不断提高自己的管理技能和水平，以期能够跟上时代的要求，不断将本企业的绩效推上新的台阶；否则，就将在激烈的市场竞争中被无情地淘汰。

本书专门从失败角度与经理人谈管理问题。它专门讲在经理人纷繁复杂的管理事务中，怎样做是不行的，或者说怎样会招致失败。它既讲了不能做什么，还讲了在应该做的事情中，怎样做不行，或者会自找苦吃。考虑到目前管理类图书奇多，但大多是教科书式的说教，根本不考虑

我国企业的实际情况，读后常有不知所云之感；并且这些书多是从正面讲应该如何如何做，读起来印象不深。所以这本从反面来讲如何做不行的书应该给实际做管理的人留下深刻印象。

考虑到事务管理一般都有章可循，而且，这样的事一般都可委派他人妥善处理，所以本书这方面的内容涉及较少。由于人是管理中最活跃的因素，也是变动最多的因素；尤其因为中国人更具变通性，你交待给他的事很难完全按你的意思做到你满意。所以，本书偏重于人员管理方面的内容；它告诉你人员管理中的忌讳以及其他员工管理中的误区。

确实，在这个变化奇快、竞争激烈的环境下，要做好一个经理确非易事；它要求你必须满足以下几方面的条件：

(1) 在几种不稳定因素的情况下，进行企业基本经营目标、方针政策和经营策略的设计；

(2) 在企业职能部门和营业项目繁多的情况下，对稀少的资源进行合理的配置；

(3) 保持对企业各种经营行为活动的总体控制，确保经营管理顺利进行；

(4) 在工作中，获得上司与老板的支持、合作和各种经营信息；

(5) 争取企业高级成员、相关部门及机构负责人及企业外重要集团（联合组织、重要顾客等）的合作；

(6) 动员协调和组织控制种类多、数量大的企业下级雇员积极工作。

这些条件要求使那些职业经理们处于难堪的处境——既要规划将要运作的事情，又要贯彻实施眼下的工作。的确，由于经营中大量不稳定的因素存在、所涉及的事情类型繁多，以及相当大的信息量，决策经常是一桩十分困难的事，同时由于参与运营的人员多、事情繁杂，还因为经理们对其中许多人并没有有力的约束力，这就造成了经营行为实施过程中出现许多问题。

这些工作职责使经理陷入一个关系网络之中，在这一关系网络中，他们不得不在各种不同的程度上依赖于他们的上司，依赖于他们的下级雇员。最为典型的是他们得向老板或董事会汇报，对各种类型的雇员有控制权，但还是得依赖于其他一些内部（如企业法人代表）或外部的（如主要供应商）团体。尽管这些团体都并不服从于经理，经理们必须想法从他们那儿获得帮助和支持。

这些工作职责和工作关系网络植根于企业经营和企业组织结构之中，而那些企业项目和企业组织结构却往往由于所涉及的人员、产品、市场、技术和国家的数量以及其中存在的不稳定因素而显出难以置信的复杂。

正因为经理工作的性质具有杂乱性、不系统性，并在大多数情况下需要及时做出决定，既要协调好各方面的关系，又要处理好各种事情，甚至还要搞项目开发（这种情况对小公司经理更是如此）；所以经理们想要不犯错几乎

是不可能的。本书即列举出经理们最可能犯的种种错误，分析其成因，列举其表现形式并指出避免此种错误的种种有效方法，希望对广大职业经理人能有一些启发，从而尽可能地减少损失，避免个人生涯和企业的失败。

作者

2001 年 4 月

于中国人民大学工商管理学院

经理39戒

避免管理失败的要点和关键

第1戒：缺乏威严

第2戒：管理僵化

第3戒：以威施压

第4戒：纪律松散

第5戒：控制失衡

.....

第15戒：事事躬亲

第16戒：苛求完美

.....

第37戒：联盟失败

第38戒：超速发展

第39戒：策划不当

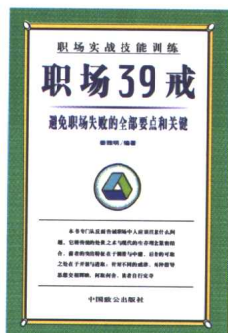
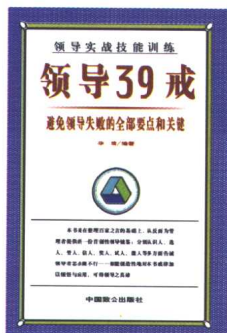
11/15/02

领导39戒



下列最后

本社其他相关图书



购书电话: (010)82644582/84

(0)13911094268

E-mail: standway@sohu.com

目 录

序.....	(1)
--------	-------

第 1 戒：缺乏威严

经理需言出必行，指挥若定。对下属保持一定的威严，才能在公司指挥若定，令出法随。 (1)

第 2 戒：管理僵化

对经理，管理是一种艺术，需要科学的理论和方法，只有将其精心揣摩，烂熟于心，方能成竹在胸，指挥若定。 (11)

第 3 戒：以威施压

以德服人，方能使下属聚集在他的周围，团结一心，勇敢面对挑战；以威施压，只会适得其反。 (18)

第 4 戒：纪律松散

军队纪律松散，就会使军队缺少战斗力；企业纪律松散，就会使企业缺少竞争力。纪律松散要不得。 (28)

第5戒：控制失衡

经理在管理中应公平处事，调解纠纷时应扶助弱小，一视同仁，保持下属间的平衡，赢得下属认同。…………… (39)

第6戒：进退失灵

领导之术，在于审时度势，全面掌握，合理控制，进退两宜，其权术之运用，因对象而变，因环境而异。…………… (50)

第7戒：令如戏言

经理在管理公司时，号令如山，才能给下属造成威严之感，而令如戏言。只能使自己没有号召力，工作难以开展。…… (60)

第8戒：不善攻心

兵法有云：“攻心为上”，好经理应洞察下属的心理，利用下属的“水性”开动企业的“大船”。…………… (70)

第9戒：激将不当

激将法是经理激发员工潜在积极性和干劲的有效手段，正确使用可以使下属为实现管理的目标主动作出贡献。…………… (81)

第10戒：心胸狭窄

经理应善于与下属“化敌为友”，要胸怀宽广，求同存异，以宽容对待狭窄，以

礼貌谦恭对待冷嘲热讽，不将心思系于一事一物，不将哀怨气恼萦绕心头。……

…………… (91)

第 11 戒：不通人情

认真对待下属的声音，不忽视，不讥笑，细心倾听，表示信任，耐心处理，不偏不倚，方是经理成功管理的明智之举。

…………… (101)

第 12 戒：留不住人

人才是企业的支柱之一，留住企业人才应做到早做防范；亡羊补牢，及时善后；创造有利的环境。 …… (111)

第 13 戒：没有知己

视下属为知己朋友，将与下属的关系建立在互相帮助、互相体谅的基础上，这样才能合作无间，得心应手。 …… (122)

第 14 戒：不善识才

经理应有一双“伯乐”的眼睛，找出应聘者中的“千里马”，善识人才，善用人才。古人云：“千军易得，一将难求。” ……

…………… (130)

第 15 戒：事事躬亲

鼓励员工发挥自己的能动性，独立自主地解决问题，这就无形中增强了员工的

创新能力；而事事躬亲，只能剥夺下属的积极性，成了一个“管家婆”。…… (139)

第 16 戒：苛求完美

苛求工作完美，埋怨下属能力不强，只能打击下属的工作积极性。充分发挥下属的积极性才是每个经理追求的目标。…

…………… (148)

第 17 戒：忽视“树人”

“十年树木，百年树人”，注重人才的培养，是企业保持青春的秘诀之一。……

…………… (156)

第 18 戒：不尽其能

“施下属之所长，尽下属之所能。”作为经理，应重视每个人的积极性，做到人尽其才，才尽其用，各尽所能。… (166)

第 19 戒：过度集权

对于人才的使用，应适时授予权力，并驾驭得当，这样才能使自己的事业发展拓深。…………… (174)

第 20 戒：主观评价

定期对下属的工作成绩作出评价，并且要公正公平，实事求是，这是经理的职责之一。…………… (184)

第 21 戒：陷入纠纷

判断下属之间的矛盾，决定谁是谁非、分清黑白是经理经常遇到的事情。既不能袖手旁观，又不要深陷其中，应保持客观，淡化事态，妥善解决。…………… (193)

第 22 戒：歧视异性

管理异性下属，应了解对方，尊重对方，保持距离，善用其特长，与之和谐共处，共展事业宏图，不应予以冷漠或歧视。…………… (203)

第 23 戒：不辨忠奸

对于各种错综复杂的“小人”，经理应提高警惕，洞烛其奸，掌握攻防技巧，避免与之纠缠。…………… (211)

第 24 戒：恶化环境

优美良好的工作环境，愉快、紧张的工作氛围，有助于振奋员工的精神，有助于加强员工的认同感，有助于保证工作效率。一个成功的经理总能精心营造出良好的工作环境。…………… (223)

第 25 戒：有备无患

对各种挑战，及早做多方面的准备，尤应洞察下属的心理，工作中适时调整。要预防经济冲击所带来的负面效应，警惕

有人为私利而不择手段。 …………… (230)

第 26 戒：一叶障目

对于那些阿谀奉承、挑拨离间、欺上压下的人，应加以警惕、设防，保持清醒头脑，避免掉入圈套。 …………… (240)

第 27 戒：不愿赞美

赞美是一笔小投资，只需片刻思索的功夫就能得到意想不到的回报，它还是与下属沟通情感，表示理解的方式，是一种有效而且不可思议的推动力量。 … (248)

第 28 戒：赏罚不明

“重赏之下必有勇夫”。适当的有效的奖励，可以激发和保持下属工作的主动性和积极性。这是经理必备的管理方法之一。
…………… (258)

第 29 戒：批评失度

批评下属时，经理应谨慎对待，小心处理，方可促进工作，增强团结。处理不当，则会给自己工作增加阻力。 … (268)

第 30 戒：无故非难

经理绝对不能对下属无故非难，乱加指责，遇事应慎用批评，注重方式成效、尊重下属、尊重事实、以理服人、宽宏大量、惩罚适当，技巧高超。 …………… (279)

第 31 戒：烦于说服

说服是经理必须掌握的能力之一，应熟悉下属的秉性，心理及特点，说理或简明扼要，或形象亲切，娓娓动听，说服的方式应灵活多变。…………… (289)

第 32 戒：不擅沟通

沟通是一种艺术，在和下属交谈时，情真意切，形成一种和谐的境界，这是双方心灵沟通的交流与呼唤。…………… (301)

第 33 戒：谣言四起

对于谣言，经理应勇敢地面对；用你的正直善良，光明磊落，使造谣者无可乘之机。…………… (312)

第 34 戒：会议杂乱

成功的经理，总是一个比较出色的“会议专家”，能够在会议中表现得信心十足，具有驾驭力，控制力与说服力。…………… (318)

第 35 戒：不善言辞

儒雅睿智的经理总有一副好的口才，它可以帮助你加强信息交流及情感沟通，可以帮你团结下属拥戴上级，可以助你取得事业成功和家庭美满…………… (329)

第 36 戒：形象破裂

经理能否被下属接纳，是否具有人格魅力，关键在于他在下属心目中的形象。

..... (340)

第 37 戒：联盟失败

所有的联盟都是暂时的，成功者清醒于暂时之前的准备，失败者迷惑于暂时之后的歌声。 (346)

第 38 戒：超速发展

企业的发展有积累、积聚、聚变三个阶段，超速成长是建立在聚变基础上的，否则就是超速失败。 (358)

第 39 戒：策划不当

“成也标王，败也标王”，要有一个稳定的企业形象。消费者对生产某种商品的企业持什么看法，在消费者选购商品时起很大的决定作用，所以光靠企业的名气大是不够的，关键在于企业的产品质量。...

..... (375)