

企业管理药母

□ 高瑜 编著

中国时代经济出版社

CS002

再好的企业，如果没有了管理它就不会有前途，再差的企业，如果能得到科学管理，那么至少比没有管理的好企业寿命要长。

企业是人体，管理就是水，水是人体不可或缺的。不仅如此，如果这水脏了，人体就会得病，如果这水腐了，人也就快要死了。

关系到一个企业生与死的决定药方

告诉你你的企业应该怎样服毒、怎样避毒、怎样巧妙用毒、怎样以毒攻毒！

F270
485

企业管理药方

GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO
GUANLI DUYAO

关系到一个企业生与死的决定药方
告诉你你的企业应该怎样服毒、怎样避毒、怎样巧妙用毒、怎样以毒攻毒！

再好的企业，如果没有了管理它就不会有前途；再差的企业，如果能得到科学管理，那么至少比没有管理的好企业寿命要长。
企业是水体，管理就是水，水是水体不可或缺。不仅如此，如果这水脏了，人体就会得病，如果这水腐了，人也就快要死了。

高瑜 编著



中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理毒药/高瑜 编著. —北京: 中国时代经济出版社, 2005.1

ISBN 7-80169-705-7

I. 管… II. 高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 001622 号

管
理
毒
药

高
瑜
编
著

出 版 者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)68320825(发行部) 68320498(编辑部) (010)88361317(邮购)
传 真	(010)68320634
发 行	各地新华书店
印 刷	北京地质印刷厂
开 本	787×1092 1/16
版 次	2005 年 1 月第 1 版
印 次	2005 年 1 月第 1 次印刷
印 张	18.5
字 数	283 千字
印 数	1~8000 册
定 价	28.00 元
书 号	ISBN 7-80169-705-7/F·324

版权所有 侵权必究

前言

管理大师杜拉克说过这样一句话：“再好的企业，如果没有了管理它就不会有前途；再差的企业，如果能得到科学管理，那么至少比没有管理的好企业寿命要长。”

著名的海尔集团领航人——董事长张瑞敏也曾说过：“企业是人体，管理就是水，水是人体不可或缺的。不仅如此，如果这水脏了，人体就会得病，如果这水腐了，人也就快要死了。”

可见，管理在企业中是多么的重要！虽然，现在的好多经理人都在天天嚷着：“企业靠管理”，“没有管理就没有企业”。可是，到底怎样去管理呢？为什么又有很多经理人在苦苦追寻管理的真谛后才发现自己的管理错了？

毒品为人所恶，但恰当使用却是救命的良药；良药可以治病，但不恰当的使用会致人于非命！

那么，管理和毒药有什么关系呢？正如著名的香水品牌——毒药(Poison)一样，它是香水中的经典品牌，由克里斯丁·迪奥公司于1986年推出。它虽名为毒药，但香气四溢，给人以神秘的感觉。而巧妙的管理方式呢，也类似于此，如果运用恰当，也会起到很好的效果。于是，就诞生了这本《管理毒药》！

《管理毒药》就是关系到一个企业生与死的决定药方！告诉你你的企业应该怎样服毒、怎样避毒；怎样巧妙用毒、以毒攻毒！

也许你不会相信：其实，不管你是老板，还是经理人，只要你是管理者，这些企业管理的陷阱和隐坑你必须了解！这是天条！

大家都看过《铁齿铜牙纪晓岚》，也许你会为皇帝重用贪

官“和大人”轻爱“纪大人”而愤愤不平，大骂其昏庸无道。其实这也就是皇帝的聪明之处！因为“和大人”就是一毒药，“纪大人”就是一良药。巧用“和毒”可见官场世态，妙用“纪药”中调“和毒”，这不就天下太平了吗！所以，本书所要阐述的就是这个道理。

本书共分为七个部分：即，人员管理毒药、绩效管理毒药、目标管理毒药、制度管理毒药、情感管理毒药、创新管理毒药以及管理毒药的妙用。

这七个部分恰恰是企业管理中最危险和最致命的部分。每一部分所强调的都是表面看上去管理得井井有条，而实质是已经濒临绝境，即将行至陷阱的边缘！表面上是危机四伏，却是相安无事，但更要注意潜在的毒素！

我们有能力相信：《管理毒药》将是一个使你吃惊的新思维！在此，我们也能相信，读者朋友们能用最挑剔的眼光来赞许这毒药的管理精髓！

由于时间紧促和编者水平有限，在本书的编辑过程中难免有不到之处，敬请读者朋友多多指教！

编者
2005.1

第①章 人员管理毒药

- 猜疑用人之毒 猜疑是人才流失的催化剂
- 用人惟好之毒 识人凭喜好,成绩何处求
- 无视“陪练”之毒 别对幕后人物视而不见
- 偏听偏信之毒 偏听偏信会使企业越走越弯
- 纵容内讧之毒 内讧是企业衰落的开始
- 升职设障之毒 千万不要缚住可提升员工的手脚
- 有权无威之毒 有权力无威信如何感召员工
- 低薪用人之毒 低薪酬不等于低成本
- 以罚惩众之毒 以罚惩众只能使事情越来越糟
- 因人设事之毒 因人设事害处多
- 大包大揽之毒 大包大揽等于出力不讨好

1

第②章 绩效管理毒药

- 杀鸡取卵之毒 不要把员工的金山挖空
- 痛打头鸟之毒 痛打出头鸟只会使团队畏缩不前
- 求全求细之毒 求全求细,工作越做越慢
- 会议蚀时之毒 会议也需讲究时间成本
- 抓大放小之毒 小业绩是成功的基础
- 标准超高之毒 标准过高会降低员工的积极性
- 以点概面之毒 一次成败不能定终生
- 评估无度之毒 建立正式评估才是正确的管理
- 主观评判之毒 主观评判会使事情走向反面
- 计划不力之毒 不科学的计划导致绩效低下

41

第③章 目标管理毒药

- 快马加鞭之毒 又想马儿跑,又想马儿不吃草
- 望梅止渴之毒 总是望梅止渴无异于饮鸩
- 随意激励之毒 “激励的萝卜”不能随意分发
- 赏罚不公之毒 只罚不赏害处多多
- 高薪作饵之毒 高薪激励的结果很可能是鸡飞蛋打
- 过度惩戒之毒 不要对认错的员工穷追猛打
- 旧伤重提之毒 揭人疮疤,离心离德的开始
- 当众责骂之毒 当众责骂,失多得少

79

第④章 制度管理毒药

- 即兴管理之毒 随意是管理者最大的败笔
- 以权压人之毒 以权压人,管理能走多久
- 冗余制度之毒 冗余制度是工作的绊脚石
- 以功抵过之毒 以功抵过会破坏公司的良好风气
- 言而无信之毒 说到做不到管理怎能搞好
- 事必躬亲之毒 事必躬亲只会越管越乱
- 有法不依之毒 滥用权力是管理者的悲剧
- 执行不力之毒 执行命令千万不能打折扣
- “一视同仁”之毒 一刀切的管理者方法害在何处
- 失误考核之毒 失误考核使考核走上歧路
- 纵容放任之毒 放任亲信是企业衰亡的先兆

107

第⑤章 情感管理毒药

- 独裁管理之毒 独裁管理是企业失败的根源
- 爱屋及乌之毒 爱屋及乌会把企业带入困境
- 人情管理之毒 人情管理不能代替制度管理
- 批评变味之毒 别让批评变了味
- 繁琐管理之毒 千万别做婆婆妈妈的管理者
- 轻易许诺之毒 轻易许诺会使员工失去信任
- 忽略细节之毒 忽略点点滴滴,关心还有味吗
- 转嫁愤怒之毒 员工不是出气筒
- “软柿”管理之毒 管理者不能做性格的“软柿子”
- 沟通不达之毒 缺乏理解,下属会忠诚吗
- 漠视家属之毒 无视员工家事只会使精英缺失
- 棒打鸳鸯之毒 棒打鸳鸯会使骨干流失

147

第⑥章 创新管理毒药

- 仿冒创新之毒 仿冒不等于创新
- 脱节创新之毒 与市场脱节的创新没有任何价值
- 赌博创新之毒 创新不能赌博
- 安于现状之毒 安于现状会使危机提前来
- 纳言存私之毒 别忽略员工的任何建议
- 独力创新之毒 创新需要群策群力
- 排除逆言之毒 打压逆向思维者是创新缺失的源头
- 形象创新之毒 面子工程要不得
- 组织创新之毒 组织改革要实行精兵简政
- 服务创新之毒 服务不是以次充好的补充
- 创新失法之毒 创新不是全民动员

197

第⑦章 管理毒药的妙用

- “糊涂”也是管理者的法宝
- 大材小用,好处多还是坏处多
- 斥骂是另类激励法则
- 戴罪立功是激励的良药
- 激发建设性冲突
- 妙用“烫炉法则”罚违纪
- 给员工戴高帽子的艺术
- “杀鸡儆猴”是管理妙招
- “红脸”与“黑脸”的管理妙处
- 代人受过是管理的一种境界
- 重奖平庸,你能得到什么
- 借题发挥会让员工心服口服
- 帮员工挽回面子对企业大有好处

243

「管理」 「毒药」

第一章

人员管理毒药

- 猜疑用人之毒 猜疑是人才流失的催化剂
- 用人惟好之毒 识人凭喜好,成绩何处求
- 无视“陪练”之毒 别对幕后人物视而不见
- 偏听偏信之毒 偏听偏信会使企业越走越弯
- 纵容内讧之毒 内讧是企业衰落的开始
- 升职设障之毒 千万不要缚住可提升员工的手脚
- 有权无威之毒 有权力无威信如何感召员工
- 低薪用人之毒 低薪酬不等于低成本
- 以罚惩众之毒 以罚惩众只能使事情越来越糟
- 因人设事之毒 因人设事害处多
- 大包大揽之毒 大包大揽等于出力不讨好

章前测试:

在您阅读本章前,请您对以下各题做出判断,在您认为正确的地方打上“√”号,然后再根据答案计算出您的得分。依据得分的多少,可以判断出您在人员管理方面是否存在问题,以及问题的严重性。

1. 根据您对“猜疑用人只会加速人才流失”的理解进行选择:

池小姐是公司新来的会计,公司的财务收支状况在本月突然间增大了许多,现有的会计不可能按时完成核算,而池小姐业务不熟,这次的核算也是公司非常重要的项目,不允许有任何差错。李经理非常犹豫,您认为李经理应不应该启用新人池小姐?

()A. 不应该 ()B. 应该 ()C. 无法确定

2. 根据您对“用人凭喜好,业绩何处求”的理解进行选择:

王总是一个风趣乐观的人,所以他在招聘新员工时首先就要看该员工是不是一个乐观爽快的人,是不是一个有很多兴趣和爱好的人。王总认为:只有乐观多才的人,不拘小节的人才是最好的和最容易管理的员工。您认为王总的观点是对还是不对?

()A. 不对 ()B. 对 ()C. 无法确定

3. 根据您对“别对幕后人物视而不见”的理解进行选择:

年底全体员工工作总结大会上,总经理发言:“今年是公司的丰收年,也是自公司成立以来效益最好的一年。这些成绩与各部门经理的相互协作分不开,也与各个重要岗位员工的努力分不开。我希望你们继续努力,争取明年取得更好的成绩!”您觉得总经理的话是对还是错?

()A. 不对 ()B. 对 ()C. 无法确定

4. 根据您对“偏听偏信会使企业越走越弯”的理解进行选择:

人事部的张秘书是公司创业时的老员工,十几年的经验使她的工作成绩突出,也取得了公司领导层的一致认可。所以,无论公

司决定聘用或不用某人的时候都是以张秘书的一纸意见为重要参考资料。为此,有人提出:是不是太偏信张秘书了。对此您是怎样认为的:

- ()A. 不偏信 ()B. 偏信 ()C. 无法确定

5. 根据您对“临时用人能靠得住吗”的理解进行选择:

最近,王总的公司不景气,为了节约开支,王总想辞退几个员工。如果有业务时打算再招几个人来临时顶替。对此,李秘书却认为不应该这么办,毕竟,临时的员工可靠性太差。您认为谁说的有道理:

- ()A. 王总 ()B. 李秘书 ()C. 无法确定

6. 根据您对“纵容内讧之毒”的理解进行选择:

古经理刚一上班,李秘书就向他报告:质检部门的人说生产部门的产品质量不过关,而生产部门的人说质检部门的人是故意挑剔,他们的质量是没有任何问题的,要不然质检部也不会给盖上质量合格的签章。古经理想了想说:“这是个严重的问题,质量不过关怎么行呀,客户会对我们的产品失去信任的。待会儿你去通知生产部门的人到会议室,我要给他们开会强调一下这个问题。”您认为古经理的做法对吗?

- ()A. 不对 ()B. 对 ()C. 不完全对

7. 根据您对“升职设障之毒”的理解进行选择:

邹彬最近一年来表现十分突出,不仅在业务上取得了非凡的成绩,而且他也非常好学。在闲暇时间里,他看了很多管理方面的书,积累了一些管理经验。为此,他的经理闻先生打算提升他为业务主管。于是,闻先生向公司总部提出了提升邹彬的报告。而负责人事的张副总一直对邹彬不感兴趣,他觉得这个年轻人是属于无知的和有一定企图的人。结果可想而知,张副总给闻先生的复函是:“邹彬只是一个业务高手,对于管理方面只是纸上谈兵,给他换一个有组织管理性质的岗位锻炼锻炼再看效果吧。”您认为张副总的观点是否对:

- ()A. 不对 ()B. 对 ()C. 无法确定

8. 根据您对“高压管理之毒”的理解进行选择:

面对图书出版业的竞争日趋白热化,“资本积累微利”时代的到来,孙经理推出了一项新的办公室工作制度:通过加大员工的工作量迫使员工提高效率、给公司的各个岗位重新订立新的岗位标准、加大对员工的培训、通过强压的模式使员工发挥双倍甚至三倍的能量、给员工以如果不裁员就只能一人干两人活的概念等措施。四个月下来,公司的绩效果然提升了不少。但是,员工怨声载道,没有任何空闲的时间,甚至上厕所的时间都要省下来一次性解决,有些员工甚至每天工作十三四个小时!还有的累病了……您认为孙经理的做法是否对:

()A. 不对 ()B. 对 ()C. 无法确定

9. 根据您对“低薪用人之毒”的理解进行选择:

人事部的张总在去招聘现场会之前将负责招聘的李秘书叫到了办公室:“小李,现在是人才旺季,很多大学生刚毕业,再者说,到了年底了,还有许多在职的员工想跳槽。所以,人比较好招。依我看,将原来设定的岗位条件都降一降,报酬都降下 20%,招聘条件不能变。这样可以少花钱节约些。”您觉得他的话对不对?

()A. 不对 ()B. 对 ()C. 无法确定

10. 根据您对“以罚责众之毒”的理解进行选择:

星期一下雨了。公司里 90%的员工由于天气的原因都迟到了。仅有的一部分未迟到的员工也是踩着时间的脚步来的公司。对此,负责行政的张总为此专门开了一个会议,会议的主题就是迟到的问题。在会上张总说:“今天的天气不好是大家迟到的主要原因我是知道的,但是为什么有的员工就没有迟到呢?他们是值得表扬的。希望大家都要向他们学习。”您觉得张总的处理方式对吗?

()A. 不对 ()B. 对 ()C. 不完全对

11. 根据您对“因人设事之毒”的理解进行选择:

因为招聘人才的事,王总和李总没少争论。这不,这一次又为了一个新来的员工,两人闹起了别扭。公司在未来的两年里要开发一个市场质量监督小组,王总认为可以留下这个人才。而李总

却持反对态度,他认为人才要实用,没有用处的就暂时不用。您觉得谁的观点对?

() A. 王总 () B. 李总 () C. 不知道

12. 根据您对“以下压压之毒”的理解进行选择:

小王和小李是两个不同部门的员工,小王是编辑部的,小李是设计部的。因为一个设计方案的意见不同,两人将事情搬到了老总面前。面对这两个员工,赵经理是有爱也有恨。爱则是编辑小王平时和大家容易相处,与领导的关系也相处得融洽。而小李则是一个有才气的“个性”员工,也因为工种的原因——别人不懂设计。对此,赵经理觉得是有必要借助这个机会好好给小李“上一课”。要他知道,编辑部就如同他的客户,怎样对待客户是一个员工最重要的品质。对此,您是怎么认为的?

() A. 不对 () B. 对 () C. 不完全对

得分说明:

每题 5 分,共 60 分。参照答案判断得分,选对的加 5 分,错的不加分,选平衡 C 项的得 1 分。

如果您的得分在 30 分以下时,您应该认真地读完此章内容;

如果您的得分在 30~39 分,您的管理知识需要及时补充,不要贻误了时机;

如果您的得分在 40~49 分,您可以把本书作为一次管理知识的进修,也许其中有您未发现的经典;

如果您的得分在 50 分以上,请您不要浪费您的金钱购买此书了,您已经是一个非常优秀的管理者了。

答案解析:

题号	正确答案	解 析
1	A	池小姐因为是新人,对公司的财务不了解。况且,公司在没有完全了解池小姐的工作能力之前,这项不允许出一点差错的重要工作是不能交给一个新人做的,工作质量第一

续表

题号	正确答案	解 析
2	A	性格好只是一个人生活态度的一面,而工作需要的是严谨、细致、认真的态度。企业不能只求一团和气,也要保持一定的“鲶鱼效应”才能使企业有活力
3	A	既然是全体员工大会,不能只强调领导岗位,重要的是在平凡岗位上付出努力的人,在领导者的背后是大批兢兢业业的员工
4	B	在公司全体领导都认可的情况下是可以相信她的。况且她又是公司的创始人之一,是一个完全值得信赖的人,其意见可以作为参考意见
5	B	首先,临时选聘的员工是不能将工作做到位的;其次,从公司的长期发展来看,绝对不可以以运营困难为理由随意解聘员工。这样的企业是无法长期发展的,只有做好人才储备才能以不变应万变
6	C	古经理要做的事是先安慰质检部,产品肯定是合格的,要不然不会通过。而不是去找生产部的人。这里很明显是质检部的内江行为,应该以正确的方式给予调节
7	A	如果有能力就应该让其发挥。不能以个人恩怨来防碍工作
8	A	这样会把员工累残了,没有了思维和动脑筋的时间了。将来肯定会对公司产生不利的影响
9	A	人才是和待遇有直接影响的。真正的有用之人都不愁就业的
10	C	都有道理,要因时而定
11	B	因人设岗是不可取的。除非这个人对企业起着至关重要的作用。否则是不能专门为一个人而安排岗位的
12	B	一个不能认真对待客户的人是不能做好工作的。更何况是自己公司内部的工作

猜疑用人之毒

——猜疑是人才流失的催化剂

可能是性格使然,有些管理者天生猜疑心就很重,他们心里常会想:“某某人是不是利用职权干不利于公司的事呢?要不他怎么最近和公司外的人打的火热。”或者是:“这件事恐怕是有人在我背后使绊子吧?”其实,这些猜疑都是无端而起,是完全没有根据的想法。无端猜疑是管理者最大的障碍,这种用人方法只会加速人才流失,甚至会使“国覆人亡”。

太平天国后期,洪秀全因为贪图安逸,将主要政务委托给了翼王石达开处理,然而他又不信任石达开,害怕他篡权夺位,因此派自己的两个哥哥牵制石达开。他的两个哥哥对石达开处处掣肘,使他的许多政令都无法实施。石达开带领自己的部下十万余人,愤然出走,太平天国从此走上了分裂的道路,实力严重削弱!后来石达开兵败大渡河,太平天国内部由于猜疑而导致严重分裂,最终加速了这场历史上规模最大的农民起义的败亡。

每个人都有自己的标准,下属也不例外。当下属用自己的标准判断某件事的时候,作为领导不能立即怀疑其判断的对错。毕竟,自己也是在用自己的标准评判下属!正确的做法是:当下属的标准和你的不一样时,首先要信赖下属。

处在这个竞争激烈的时代,良好的人际关系其实是建立在彼此信任、彼此尊重的基础之上的,如果事事猜疑别人,那么,将很难与下属建立良好的友谊,自己也会变成一个不被信任的领导。信赖对方,才能赢得对方的敬意。信任别人,正是一个人走向成功的开始,尤其,在领导岗位的人际往来,信赖是工作顺利的基本条件。

相对于每个人来说,一般都有自尊心和荣誉感。当人的自尊心受到社会和人们的尊重时,就会产生一种向心力、合作感,就会与社会的其他人保持和谐一致的行动;但当人的自尊心受到社会

和人们的侵犯时,就会本能地产生一种离心力和强烈的情绪波动;过度的刺激和过度的情绪作用,都会对社会和个人产生极为不良的后果。因此,只有尊重别人的人格、尊重别人的劳动成果,才能团结别人,并受到别人的尊重。领导者要带头尊重人,使组织内部每个人都感受到领导对自己的尊重,从而齐心协力完成组织的共同任务。

一般人都有自信心,都有成就感,都有通过自己的努力去做好某项事情的心情和愿望,领导者在量才授职之后,应该信任他们,放手让他们大胆地开展工作。用人不疑,给以信任,可以给人以巨大的精神鼓舞和无形的力量。前苏联教育学家马卡连柯把信任人作为一个管理教育原则,并圆满地取得了实验研究的成果。他曾把一张金额很大的支票交给一个正在劳动改造的青年去直接领取,由于他信任这个青年,从而获得了这个青年的信任,终于完成了领款的任务。当然,这种信任不是盲目的、无根据的,而是经过仔细的观察和审慎的选择。由此可见,信任别人的人,才能得到别人的信任。那些在用人上嘀嘀咕咕、将信将疑、顾虑重重的做法,是不符合用人原则的。

管理箴言:

猜疑心是在许多管理者中存在的一种心理表现,它的危害很多,往往会导致企业离心离德,最终会导致企业的失败,在现代管理中是一种很要不得的管理态度,每一个管理者应该时刻自省,以避免这种心理危害企业发展。

用人惟好之毒

——识人凭喜好，成绩何处求

不少公司有这样一种现象，公司的各个执行主管观念十分相似，解决问题的方法上下一致，毫无创意，为什么会出现这种情况呢？归根结底是公司用人凭喜好，没有客观有效的选拔用人标准的结果。

例如有些企业领导在用人时，只凭个人感觉，凭个人喜好，不察明他的本质，就有可能忽略好的方面，而把不好的当作好的，因为有的人会认为对方虽有不足之处，但其长处与自己相投合而去重用他；或者认为对方有长处，而其缺点与己相同，看到对方就会想到自己的不足，从而排斥对方。重用时忽略对方短处，排斥时忽略对方的长处，这都是个人好恶之情干扰的结果。

历史上不乏其事。战国时卫国有一个臣子叫弥子瑕，因为生得俊美而得卫王宠爱。一次，因母亲急病，弥子瑕私下驾卫王的马车回家探视，触犯了卫国律法，应受刖刑。卫王不仅没有处罚他，反而赞美弥子瑕有孝心，为了母亲忘记了刖刑！

又一次，弥子瑕与卫王游园，弥子瑕摘下一个桃子吃了一半，觉味美，遂把剩下的一半送给卫王，卫王高兴并赞：“弥子瑕真爱我呀，碰到味道好的桃子，就是只剩下一半也想着献给我。”

后来，弥子瑕年老色衰，因一小事行罪卫王，卫王便说：“弥子瑕曾私驾寡人马车，违犯律法，又拿吃剩的桃子给我，侮漫寡人。”免去了弥子瑕的官。

卫王反复无常，喜欢对方时，对方什么都好，厌恶对方时，对方一切都坏，如此用人实是在受个人喜好左右，这样又怎能任用真正的人才呢，也留下了昏君的骂名。

历史上有昏庸的卫王，却也有贤明的君王，他们选拔人才能够不以别人是否顺应自己的喜好为标准，为国家选择真才实学之人，