

——
如何避免重蹈

13

致命傷

企業經營

劉慧娟

編譯

企業人動腦系列
B **BUSINESS**

19



書泉出版社





書泉出版社

企業人動腦系列
B
BUSINESS 19

劉慧娟 編譯

企業經營13致命傷

——避免重蹈一般經理人所犯的錯誤

企業經營13致命傷

定價：一二〇元

——避免重蹈一般經理人所犯的錯誤

中華民國 76 年 9 月初版

中華民國 78 年 4 月再版

編譯者 劉 慧 娟

發行人 楊 榮 川

發行所 書 泉 出 版 社

局版臺業字第1848號

臺北市銅山街1號

電話：3916542

郵政劃撥：0130385-3

印刷所 茂榮印刷事業有限公司

板橋市雙十路2段46巷22弄11號

電話：2513529

(本書如有缺頁或倒裝，本公司負責換新)

出版者的話

企業經營大方針的決策，靠學識與智慧；而經營管理實務的推動，則需能力與經驗。

學識可以從書籍閱讀中吸收，但經驗却是長年累月，嘗試錯誤的成果，唯有在不斷的實際工作歷練中，才能獲取。然而，一個人終其一生不能花太多寶貴的時間去嘗試錯誤，否則那將是一種無謂的浪費。吸取別人的工作經驗，才是企業經營成功的捷徑。

自身經驗的累積，靠時間；而他人經驗的吸取，賴口傳。時間，一個人擁有的有限；口傳，有其空間上、人際上的限制。如何將專家的寶貴經驗匯聚，供人所用，是本公司努力的目標，亦是本系列叢書出版的宗旨。我們實無意在已經是汗牛充棟的學理性書籍上再插一脚。那是學院派學者的職責。

本系列叢書，以實務為主導，以經驗為內容，企圖在理論的基礎上，融入實務的經驗；不空談學理，而著重實際作法。本叢書的作者，都是各該行業、各該職務擔當者中的佼佼者，他們憑其經年累月的工作歷練，提供了寶貴的經驗以及可行的具體方法。

在範圍上，遍及經營管理的各個層面，包括行銷、生產、研究發展、人事、財務等。在選材上，除了國人的精心創作外，大部分選自美、日的這類佳作。在敘述上，盡量口語化、通俗化，避免學院派的艱深用語。我們希望藉著本系列叢書的出版，提升工商界經營管理的品質——「計劃」周詳、「組織」合理、「用人」適切、「指導」有方、「控制」得宜。

推介本書

——如何避免重蹈一般經理人所犯的錯誤

在過去的十五年，本書作者和財星集團曾幫助許多企業及經理人，達到成功及致富的目標。這個寶貴的經歷，使他熟識各種企業型態。近些年來，他更致力於許多實務工作——解決企業叢病。他發現一個公司的不良運作，在於它的管理人員無法有效管理。而這原因，可不是經理人無法管理他的部屬，反而是他想操縱、支使他們，因而忽略了他們。

最近百萬行家通訊的約翰·耐司必特曾就這個問題做以下的討論：「企業的新挑戰是指經理人面臨的新課題：如何從傳統的發號施令角色，轉變成激發員工潛力的高手。在這日新月異的資訊時代，接受挑戰的將是經理人，而不是工人。」

哈樂得·吉林曾以一名最基層經理幹部的地位，幫助ITT公司從一蹶不振的小公司，發展成大企業；他對以上論點表示了完全的贊同。在他的管理著作中，他並提到管理的藝術在於使指揮部門成為企業管理的核心。這並非意味著如何周旋應對公司人員，安排組織企劃案，或是審視組織運作符合學院派規定。人員才是管理強調所在。領導階層的才華才是決定

企業成功的唯一因素。

本書主旨

為了圓熟你的領導才能及管理技巧，本書教你如何避免重蹈一般經理人在指揮人員時所犯的錯誤。這些老掉牙的錯誤，可說自創世紀以來，亞伯試圖駕馭該隱時就犯的，而今天它們成為你或你所屬公司的致命傷。你倒也不必大驚小怪，一旦你深入瞭解後，會發覺它們不過是決策體系型態、素養，及判斷的普遍問題。本書將它們統歸為十三項。為了搜集具體資料，作者和財星集團曾臨牀診斷許多病入膏肓的企業病癥所在，並往返於美國，加拿大及澳大利亞之間作研究應證工作。書中所描述的情況可能千奇百種，但問題所在卻是相同的。

為什麼作者採用負面的論點

作者認為云云衆書，都是標舉美麗的口號，卻不實用。讀者或許會被X公司的某項致勝的謀策，搞得暈頭轉向，認為它匠心獨運，一智難求，但到頭來反而非常失望。本書不鼓勵人們去研究別人輝煌騰達之道，因為很可能你自己的事業規模並不大。這些書反而會帶來負面的影響，而讀者終會嫌棄它們的不足。

請捫心自問：做為一個經理人才，到底什麼是你最寶貴的學習經驗及最大的成就？在辦

公室裏的清談時間，你肚子裏有沒有什麼寶貝，可以向手下吹噓的？你是不是老重述這些往事：如何從火中瀝出油來，如何突破瓶頸，克服困難，跳離險境，重見光明等等。一個人必須為他的成功沾沾自喜，但更重要的是從失敗中記取教訓。這是行之於天下皆準的事實，而每一位成功的經理人都是從基層做起，從失敗中學習的。

瞭解別人成功的例子，可能不會帶給你審視自己失敗的智慧。然而在上千個經理人所犯的相同錯誤裏，我很篤定的說：你必然可以從這些錯誤裏，學習到經營方法。因為他們的誤謬可能就是你的錯誤。

正確的管理藝術並不是許多管理書刊所強調的致勝方法，而是闡明致富的哲學。它指的是明確溝通的技術，安排庶務達成目標，以及公平獎勵參與行事的部屬，以慰勞他們為達成目標所付出的心力。

本書訴求對象

經理人及渴望成就事業的人，都適於閱讀本書；商場老將，企業新人都可於其中獲得知識。同時，本書另闢天地，專為女強人而作，她們正不可一世地在商界展露頭角。

長久以來，企業老將不易發覺他們在處理商務上所犯的錯誤。而旁人也因他們年高德邵，事業有成，咸以為他們所有行事為金科玉律。事實上這是不正確的。本書將針對此種現象

，說明救濟之道。

甫入商界的年輕朋友，更需要此書來幫助他們瞭解社會真相——這完全不是紙上談兵或風花雪月那檔子事情。你可能以為自己已置身其中，但實際上是矇著眼睛打混仗。就好比觀賞巴里舞，你知道一舉手一投足，眼波流轉間，影射了某種含義，但其理安在？每一位年輕的經理人，都知道要激發員工士氣，但面對一個年長他四十歲的部屬，他如何發號施令？能用什麼方式對他耳提面命？如果這位屬下是你得力的幹員，情況又更複雜。

最後，希望此書能成為女企業家的左右手。有些書刊為虛張聲勢，把管理描寫成男性的殿堂，宣稱其基礎是建立在競爭、殺伐、以及父系心理上。而其中所用的多為陳腔濫調球場術語如：衝，接球，得分，刺殺本壘，這些唬人的把戲，不外是為了創造銷售業績，葫蘆裏賣的不過是正門道統不立的偏方。女性絕對可以與男性在商場上角逐，一爭長短。

國際知名的演說家及前迪斯奈經理麥克·文生有句名言：「母愛的方式就是今天管理方式的典範。」沒有一個母親不知道教她的小孩如何使用微波暖爐來烘乾淋濕的小貓；如何處理家庭紛爭，循循善誘，安撫妯娌鄉親，甚至整理垃圾等等。這些表面看似微不足道的芝麻小事，其中學問還深得像競技場上的球賽。一言以蔽之，未來商場上所適用的管理模式，將是母親教導女兒所用的方法，而不是父親教訓兒子的那回事。以今天女性階層的提昇，她們所標榜的經營型態，將會立下不敗之地。而整個大潮流，將隨著知識女性分子的活躍商界

，而邁向更開明及更民主的組織型態。但母性的管理是管理的方法，卻不是管理的全部，良好的人性洞察力才是精髓所在。

馬克·麥可麥克在「哈佛學不到的知識」一書中對人性管理有此說明：「不管是否決一個提案，提出加薪升等要求，衝出五十萬美元的業績，或是找人協議買賣公司，做生意總離不開一個「人」的因素。如果你的手下，能掌握到運用人際關係的技巧，他們就勝算在握了。」有一句俗話說：「大人教男孩如何說，卻教女孩如何去聽。」女人因此是贏家，因為聽的藝術才是本書作者強調所在。

一位美國商業界知名的女企業瑪麗凱·亞雪在她的一本書「瑪麗凱論人性管理」中提到：「好的經理人是好的聽者。上帝給了人兩隻耳朵一張嘴，人類該付出雙倍的心力來聽而不是說。在你聽的當時，你獲得說時雙倍的利益：你不但知道了對方所傳達的訊息，而且你讓對方有被尊重的感覺。」

馬克·麥可麥克也有獨到的見地：「這聽人說話的學問，實在是生意經裏最重要的課題了。這遠比開門見山摸人底牌要意味深長。銷售原本是買空賣空的技術，但追究起來，卻是把戲個個會變，人人手法不同。有人成就非凡，有人始終難成大事。原因不外會聽與不會聽。在我寫「哈佛學不到的知識」時我問許多商界小有名氣的朋友，如果是他們寫這本書，他們有何寶貴的意見？幾乎十有九人會建議說：『學著如何去聽話是最重要的。』」

管理是一門研究邁向成功的藝術，也是學習利用各種機會情況來達到目標的學問。本社將此書獻給致力成功的朋友，幫助他們避免重犯經理人相同的毛病；同時我也說明如何根據本身的性格、才華、和條件，來運用週圍的人際關係，以達到自己的目標。

本書每一章都有一個主題，而在每一章的末尾都設有財星集團所採用的測驗表，幫助經理人設定他們的缺點並學習克服它們。但務必填寫自己所真正要克除的困難及錯誤，並恪守計劃，誠心誠意去實行。

本書如果沒有傳授給你大知識，而僅在幫助你發現自己缺陷所在，並循正規法門去正視這個問題，那麼這在你邁向目標的歷程，就是厥功至偉的一課。

企業經營十三致命傷／目次

• 目次 •

致命傷

1

拒絕承當個人責任

如果你不克服困難，你將為困難所征服 2

失敗者的告白 4

管理哲學 8

領導障礙 14

完備的行動計劃 15

致命傷

2

未能充分運用人力資源

無效的管理 22

致命傷

3

試圖掌握成果而忽略了心理建設

管理的陷阱
完備行動表 28 35

什麼使得人們成功 40

關鍵問題 44

啓發自尊 53

完備行動方案 55

致命傷

4

加入派系

要命的「代名詞」症 60

傳染症 61

完備行動方案 68

致命傷

5

管理人員的方式一成不變

脆弱的管理技巧

74

正確的人事管理

80

完備行動方案

90

致命傷

6

忽略利潤的重要性

利潤的誘導

95

完備行動方案

101

致命傷

7

集中於問題而非標的（治標不治本）

將問題變成機會

發掘人員的問題

112 106

致命傷

9

未能設定標準

標準的重要 136
表現的標準 140
決策的標準 143
完備行動方案 147

致命傷

8

做朋友而不是做老闆

完備行動方案 114
管理困難雜症 121
困難的抉擇 127
完備行動方案 131

致命傷

10

未能訓練你的屬下

平水準演出

152

前例、表現、結果等於表現水準

154

教育和訓練

163

工作熱情和能力受到干擾

172

完備行動方案

175

致命傷

11

寬恕不稱職的人員

避免寬容不求上進的人員

182

如何處理衝突

189

正視初期的落後現象

192

方法失敗的時候

194

完備行動方案

197

致命傷

13

企圖操縱員工

改變態度 216
從事管理人員 221
管理者信條 232
企業哲學 233
完備行動方案 235

致命傷

12

過份重視高手人員

創造勝利者 204
完備行動方案 212