

一本充满管理智慧的书
一本可以操作的管理方法论

管理者不可不知的 66个禁忌

66 taboos managers
must know

邢桂平 等◎编著

一本写给经理人、主管、老板的实用手册



管理者不可不知的 66个禁忌

66 taboos managers
must know



邢桂平 等◎编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书讲述管理者在管理中应避免哪些“雷区”，从用人、执行、奖励、合作、人际、自省、发展等方面指出管理者们在管理过程中遇到的种种问题，让他们看到问题的严重性，并给出解决的方法。

可以说，本书是给管理者打的一针“预防针”，也是管理者的一个“指南针”。同时，它也像一缕春风，可以吹醒许多沉浸在成功中的管理者，让他们认清现状，意识到自己在管理上存在的种种弊病。这是一本难得的“针砭时弊”之作。

图书在版编目（CIP）数据

管理者不可不知的 66 个禁忌/邢桂平等编著. —北京：机械工业出版社，2012.5

ISBN 978-7-111-38451-9

I. ①管… II. ①邢… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2012）第 098389 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：廖 岩

责任印制：杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2012 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×242mm·11.5 印张·143 千字

0 001—6 000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-38451-9

定价：33.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

前言

管理者也会犯错，也会触犯管理禁忌，从而引发一系列问题，轻则让下属产生反感、厌恶之情，或者给自己的工作带来阻碍，影响彼此的工作心情和效果，重则大大减弱员工的工作士气，影响团队精神，使得企业产生严重的“内耗”，或者遭受不必要的损失。

近年来，在企业管理中，管理者越来越注重管理规则和方法，但却往往忽视管理者自身存在的陋习、弊病。有的是身在高处，难以觉察管理中的细节之处，有的是被团队表面的“繁荣”景象所蒙蔽，意识不到自己已经或正在触犯管理禁忌。

一个成功的管理者不仅要有很专业的业务能力，更要有超强的专业技能、管理才能、交际能力、自省能力等种种优良的品质。他要能清楚自己经常犯的但却往往被忽视的一些错误，这些不起眼的“细节”、“小毛病”正是管理中的绊脚石。如果忽视了这些，那么我们的管理之路将不会一帆风顺，我们也不可能成为一个顶尖的管理者。

这本书讲述管理者在管理中应避免触犯哪些禁忌，从用人、执行、奖罚、合作、人际、自省、发展等方面指出管理者们在管理过程中遇到的种种问题，让他们看到问题的严重性，并给出解决的方法。可以说，本书是给管理者打的一针“预防针”，也是管理者的一个“指南针”。同时，它也像一缕春风，可以吹醒许多沉浸在成功中的管理者，让他们认清现状，意识到自己在管理上存在的种种弊病。这是一本难得的“针砭时弊”之作。

同类书多讲述道理，没有具体实用的方法可循。本书不仅阐述理论，更有轻松简单的小故事和实用的具体方法，从而让道理更易理解，方法更易接受。

本书在创作过程中，以下人员参与了资料的提供和部分内容的编写工作，他们是吴建军、于书红、于松伟、冯金辉、李跃芬、白义春、李远琛、曹国辉、张东东、张利娟、王博、李海良、齐红、孙智国、李勇华、吴会霞、王娟、楚燕、楚亚婷、吴会朝、迟学义、楚智杰、马新科、李利平、常静芳、曲晶。

在此，特对他们表示感谢。



关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读
封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计 ☐ 管理学与实务
☐ 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社 邮编: 100037

电话: 010 - 88379705

传真: 010 - 68311604

电子邮箱: hjx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

敬请惠赐名片, 谢谢!

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 [http://www. Golden-book. com](http://www.Golden-book.com) 及 <http://www. cmpbook. com> 上

个 人 资 料

姓名：_____性别：☐男 ☐女 年龄：_____ E-mail：_____

联系电话：_____传真：_____手机：_____

就职单位及部门：_____职务：_____

通讯地址：_____邮政编码：_____

单 位 情 况

单位类型：

☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业

☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业 ☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店

☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业

☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业

☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业

☐电子/通信/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

☐500 人以下 ☐500 ~ 1000 人 ☐1000 ~ 2000 人 ☐2000 人以上

目录

前言

第1章 用人禁忌——以用人之道发挥团队整体优势	1
禁忌1 盲目相信“外来的和尚会念经”	1
禁忌2 不遵守“用人不疑，疑人不用”原则	4
禁忌3 任人唯亲	7
禁忌4 不与下属进行有效沟通	9
禁忌5 忽视下属的忠诚度	12
禁忌6 不敢重用新员工	15
禁忌7 只看学历，不看能力	18
禁忌8 嫉贤妒能	20
禁忌9 忽略拓展员工发展的空间	24
第2章 执行禁忌——失败源于执行不力与监督不到位	28
禁忌10 事必躬亲	28
禁忌11 重承诺，轻兑现	32
禁忌12 忽略追踪和反馈	34
禁忌13 忽视细节	37
禁忌14 缺乏责任感	39
禁忌15 不懂得督导	42
禁忌16 不懂激发下属的创造力	44
禁忌17 没有把工作落到实处	46
禁忌18 不分轻重缓急	48
第3章 奖惩禁忌——合理的奖惩制度才能激励员工	51
禁忌19 缺乏公平原则	51

禁忌 20	轻视绩效考核	54
禁忌 21	忽视“杀一儆百”的惩罚原则	56
禁忌 22	忽视精神奖励	58
禁忌 23	轻视物质奖励	60
禁忌 24	一味迁就下属的错误	62
禁忌 25	忽视公开表彰	65
禁忌 26	采用侵犯员工人格的惩罚方式	66
禁忌 27	在惩罚中掺杂个人恩怨	68

第4章 合作禁忌——掌握与客户合作的艺术才能赢得第一..... 71

禁忌 28	把信誉当儿戏	71
禁忌 29	不敢向客户说“不”	74
禁忌 30	忽视客户的反馈信息	76
禁忌 31	轻视客户的抱怨	79
禁忌 32	不重视售后服务	81
禁忌 33	排除暂时不会合作的客户	84
禁忌 34	忘记向竞争对手取经	86
禁忌 35	不懂把客户放在第一位	89
禁忌 36	忽略回访客户	92
禁忌 37	不清楚客户的实际需求	94

第5章 人际禁忌——处理好上下级关系才能使工作游刃有余..... 97

禁忌 38	吝啬对员工的赞美	97
禁忌 39	挖苦讽刺员工	99
禁忌 40	戴着有色眼镜看员工	101
禁忌 41	动不动就发脾气	104
禁忌 42	对员工吹毛求疵	107
禁忌 43	到处张扬给员工的好处	110
禁忌 44	把握不好与下属之间的距离	112
禁忌 45	不懂关心下属	115

第6章 自省禁忌——看不到自身的不足就无法突破自我	119
禁忌 46 浮躁行事	119
禁忌 47 迷惘无措	121
禁忌 48 优柔寡断	123
禁忌 49 僵化不变	125
禁忌 50 狂妄自负	127
禁忌 51 骄傲自满	128
禁忌 52 独裁武断	130
禁忌 53 心胸狭窄	132
禁忌 54 自吹自擂	137
禁忌 55 不能严于律己	140
第7章 发展禁忌——不断追求卓越，才能创造辉煌	143
禁忌 56 没有品牌意识	143
禁忌 57 固守旧的观念	146
禁忌 58 安于现状，裹足不前	148
禁忌 59 法律意识淡薄	150
禁忌 60 忽视企业文化建设	153
禁忌 61 忽略员工培训	156
禁忌 62 没有危机意识	158
禁忌 63 害怕风险	161
禁忌 64 参与不正当竞争	164
禁忌 65 缺乏创新精神	166
禁忌 66 失去追求第一的雄心	169

第1章 用人禁忌——以用人之道 发挥团队整体优势

禁忌1 盲目相信“外来的和尚会念经”

企业的激烈竞争使管理者对人才的重视达到了前所未有的程度，管理者将发现人才、培养人才、留住人才视为企业发展的命脉。所以，如何用人、用什么样的人就成了首要的问题。

很多管理者都非常相信“外来的和尚会念经”，愿意投入大量的金钱和时间引进所谓的高级人才。管理者认为这样做一方面可以表现出自己的求贤若渴，另一方面可以提升公司的整体水平。相信“外来的和尚会念经”的管理者认为，花大钱从别的地方挖来的人才，就一定具备更高的业务水平和管理能力，能为公司注入新的生机和活力，为公司带来正面改变，进一步提高企业的工作效率。

外来的和尚真的就会念经吗？其实不然。

1992年，屡战屡败的中国男足请来一位“洋和尚”——德国人施拉普纳。施拉普纳在国际足坛并没有什么名望，但中国人却对其顶礼膜拜，狂热地称其为“施大爷”，甚至邀请他参加了当年的春节联欢晚会。更疯狂的是，他的一根头发也在节目中“拍卖”出高价钱。按理说，在这种近乎全民支持拥护的氛围下，如果施拉普纳有真才实学，应该是能够念好经，让中国足球起死回生的，但最后中国足球这个“企业”仍然没有起色。这不能不说“外来的和尚不一定能念好经”。

“外来的和尚”是指从企业以外聘请来的人才，一般这些人才进

入企业后会获得较高的职位，享受公司更高标准的待遇。造成很多管理者相信“外来的和尚会念经”的主要原因是，管理者对“外来的和尚”并不了解，只是盲目地听从别人的推荐或建议，没有仔细了解“外来的和尚”的工作经历和工作能力。等外来的人才在职位上工作了一段时间之后，管理者才知道其有真才实学还是只空有其名。

牛老板白手起家。在企业形成一定规模后，牛老板变得求贤若渴，开始大量引进外面的高级人才。他盲目听信猎头的推荐，虽然请来的人才和公司内部提升起来的人才在相同的职位，但待遇差了好几倍。一时间，公司几乎所有高管的职位都被外来的人才占据了。

牛老板缺少聘请前期的考查，并不了解挖来的人才，在安排职位上存在的缺陷，完全打乱了原有的管理机制。这些人才进入公司之后各自为政，将公司搅得一团乱。企业的普通职员和原有的管理人员对这些“空降部队”充满了怨气，工作不配合，也不听从管理，公司陷入一片混乱之中。

牛老板过于相信“外来的和尚会念经”，既没有对即将引进的人才做充分的了解，也没有为接收这些人才做好职位准备，大量盲目地引进人才，破坏了公司员工的管理机制，严重打击了公司原有人才的积极性，使公司陷入了混乱之中。

“外来的和尚”需要在内在、外在条件共同具备的条件下才“会念经”，管理者千万不能过于相信“外来的和尚会念经”，盲目地引进“外来的和尚”。

管理者在引进人才之前要全方位考查人才和准备引进人才的职位。做好引进人才的前期工作是达到引进人才的目的的首要条件。管理者需要在引进人才之前对人才在原本工作环境的表现、能力及德行进行考核，全方位综合评价，还要联系本公司的企业文化及职位需要的人才特质，权衡人才是否能够融入本公司的企业文化，考核准备引进的人才的胜任力。

人力资源部经理赵经理决定为公司聘请一位 CMO（首席营销官）来改变公司现有销售业绩饱和的情况。他找到国内知名的猎头公司，详细提出了公司需要的人才的条件。猎头推荐人才之后，赵经理根据公司当下的发展情况和环境挑选了3位面试者。经过面试之后，赵经理选中了小陈。小陈除了和其他两位具有同等的能力之外，小陈之前从事的是和赵经理的公司相同的行业。小陈走马上任后，和下属通力配合，为公司创造了新的业绩高峰。

每个企业的企业文化和工作环境及管理模式都不相同，引进人才在进入公司之后可能会对公司的现有环境适应不良，而造成无法发挥其能力的状况，管理者应该为引进人才做好万全准备，尽力帮助人才适应环境。

企业需要建立合理的提拔选用人才的机制，从内部选用合适的人才。员工的能力和德行符合职位的需要，管理者就可以大胆起用，并不是只有“外来的和尚”才“会念经”。从企业内部选拔的人才已经和企业文化、环境磨合完毕，能够更快地投入工作，比起从企业外部聘请人才所花费的代价要小，性价比更高。如果一些特定的岗位必须得从企业外聘请，管理者在挑选人才时一定要慎重，还要为人才上任后管理作出万全准备，防止水土不服或者难以服众的情况出现，才能使“外来的和尚”发挥应有的功能。

管理警言

管理者不要过于相信“外来的和尚会念经”，要充分考虑本企业的环境和职位的情况，在选拔人才和任用时要慎之又慎，做好企业内部的准备工作，防止人才水土不服和难以服众情况的出现，为人才上任后顺利开展做好完全的准备，降低风险，增大投资回报率。

禁忌2 不遵守“用人不疑，疑人不用”原则

松下幸之助一直坚持“用人不疑，疑人不用”的原则，他相信，对待任何人，首要是信任。

1926年，松下电器公司在日本石川县金泽市设立了营业所，派谁去负责这个营业所呢？有能力去担任这个新营业所的主管为数不少，但是，这些老资格的人却必须留在总公司工作，以免影响总公司的业务。

这时，松下幸之助忽然想起了一位年仅20岁的业务员。当他告诉这个业务员要他担任金泽市营业所的负责人时，这位年轻的业务员惊讶地说：“这么重要的职务，我恐怕不能胜任。我进入公司还不到两年，等于只是个新进的小职员。年纪也是20岁出头，也没有什么经验……”他有些惊慌失措。

松下幸之助则以几乎命令的口吻对他说：“你没有做不到的事，你一定能够做到的。放心，你可以做到的。”

结果，这个年轻的业务员果然没有辜负松下幸之助的期望，做出了不菲的业绩。

我国自古就有“用人不疑，疑人不用”的古训。项羽因“用范疑范”导致最后自刎于乌江的悲凉结果；刘邦靠三个“吾不知”，用人不疑，成就了霸业；曹操因为用人且疑，中了周瑜的反间计，误杀蔡瑁，导致赤壁大败；魏文侯拜乐羊为帅，知信乐羊，封杀猜疑密奏，使乐羊终身报效。无数鲜活的例子教导我们“用人不疑，疑人不用”这项原则的重要性。

- 随着经济的发展和社会的进步，很多管理者开始质疑“用人不
- 疑，疑人不用”的原则。如果你也质疑这项原则。说明你并没有理解
- 这项原则的真正含义。这里所说的“用人不疑”和“疑人不用”是辩

证统一的关系。质疑这项原则的管理者只看到用人之后的“不疑”，忽略了在用人之前充分考查人才的步骤。管理者在用人前要对人才的能力、德行、个性等方面做全方位的考查，确定了人才的胜任能力后才会用人，一旦到了“用人”这一步，就要相信自己的判断和人才的能力。在用人之后对其多加怀疑，不仅影响了所用员工的工作积极性和自信心，自己也会因为操心太多而损耗精力。

王主任是个生性多疑的人。他将一项重要的研发工作交给公司的研发组长，却又一直不放心。担心研发组长的能力是否足够，更担心研发组长对公司不够忠心，向竞争对手透露风声……种种的担心让他变得疑神疑鬼，对研发组长的一切都充满了猜疑。

研发组长发现王主任对他的不信任源于偶然。他发现王主任偷看他的电脑，将他的资料都复制下来，甚至查他的电话记录。研发组长非常愤怒，觉得王主任的怀疑侮辱了他的人格和工作能力，产生了离开的想法。两个月后，研发组长在主任的步步监视下完成了研发任务，在交上研发成果的同时递上了辞职申请。

管理者的怀疑会打击下属的工作积极性。当下属接受一项工作任务时，同时也接受了管理者的信任和责任，他会尽全力为完成工作而努力。一旦发现管理者对他的怀疑，他对管理者的所有信任都会被打破，甚至对管理者产生厌恶心理。这种负面情绪会直接反映到工作中来，轻则降低工作效率，重则失去一个人才。

“用人不疑”表现出管理者的睿智和胆识。管理者一旦经过全面的考查，发现某个下属是人才，值得委以重任，就会相信该下属能完成任务，不会对下属多加监视与怀疑。“疑人不用”体现一个管理者的谨慎和气魄，一个让管理者无法信任和托付的下属，管理者就不会将任务交予他。把任务交给这样的人只会耽误任务的进行，管理者还要花费大量的时间和精力来怀疑甚至监视人才，是在自寻烦恼。

贸易公司的张经理是个睿智的管理者，他自有一套选拔员工、任

用员工的规则。他起用了进公司没多久新员工赵勇进行一次重要的业务谈判，引起公司内部反对声一片，张经理力排众议将任务交予赵勇。

赵勇本身是个非常有才华的人，这个任务正好是他证明自己实力的机会。赵勇对这次合作谈判非常用心，在多方调查考量后提出了最合理的合作建议，与对方达成协议，达到了公司和合作方双赢的目的。

如今，赵勇已经成为公司的项目经理，经手的大案子不计其数，很少出现失误。他说，因为经理给了他百分之百的信任和支持，他要尽百分之百的努力来回报老板的信任。

管理者按“用人不疑，疑人不用”的原则来选用人才，不只可以使被选用的人才得到肯定和信任，进而发挥最大的能力来为公司工作，也省去了管理者任用不放心的下属后续的麻烦问题。

“用人不疑，疑人不用”并不是绝对的。管理者不能因为任用一个下属而对他完全的不管不问，那是放任并不是信任。放任下属会造成下属工作混乱，任务无法完成的状况。“疑”与“不疑”是辩证统一的关系。“疑”要在用人之前，而且要“善疑”，充分考查准备起用的人才的各方面能力、德行和性格，全面了解与权衡再作出决定；“不疑”是用人之后，既然经过考查认为该下属可以担此重任，就不该再对下属多加怀疑，以公司的管理制度来加以约束，增强与员工的交流，给下属以正面鼓励和指引，下属会创造出意想不到的成绩。

管理警言

不要在缺乏对下属的了解和掌控时起用下属，也不要起用下属之后怀疑下属，这两种做法都会造成公司的损失。要做到“用人不疑，疑人不用”，全面考查、了解下属，给予下属信任和支持，用肯定、鼓励的方式来引导员工进步，不只为公司选拔了人才，也获得了人才的忠心。

禁忌3 任人唯亲

管理者是企业的决策者，掌握着企业的资金、人才等资源，通过对各项资源的合理配置来达到推动企业发展的目的。管理者的任何一项决策都关系着企业的命运，尤其是对人才的任用。

现代企业竞争之本就是人才的竞争。如果不能合理任用人才、培养人才、留住人才，企业就丧失了竞争之本，无法在激烈的市场竞争中站稳脚步、取得发展。

如何任用人才成为管理者提高企业竞争力首要考虑的问题，管理者首先应避免的用人问题是任人唯亲。不要“任人唯亲”是指管理者不要以与自己关系亲近与否作为标准而任用了无能的人。如果与管理者亲近的人能力卓绝，那管理者应当毫不考虑地大胆任用。内举不避亲，外举不避仇，这才是真正的合理用人之道。

管理者虽然掌握着企业的任命大权，但是如果管理者不合理用人，会给企业造成巨大的损失，甚至毁了自己亲手创立的基业。管理者任人唯亲，会打击其他有才能员工的积极性，使他们失去努力工作的动力。

而且，与管理者亲近的人被任命以重要职位，他们如果不具备没有相应的才能，轻则虚坐其位不谋其职，重则会造成该部门甚至整个公司的动乱，造成企业人才流失、效益降低。

任人唯亲会影响企业发展，破坏团队精神，在企业内形成拉帮结派的不良风气，严重影响企业的正常运作。管理者的任人唯亲还会影响其在下属心中的威严形象，造成下属对管理者、公司的不满情绪，失去下属对公司的归属感和责任心，影响员工的工作效率。与管理者因关系亲近而被任命的人会引起下属的非议，影响工作中的协调合作，也会让一些想走捷径的员工围绕其形成小团体，影响公司的工作