

(台湾) 王凯竹 译

经理人常犯的十三个错误

(美国) 史蒂文·布朗 著

经理人常犯的13个错误 美国 史蒂文·布朗 著
台湾 王凯竹 译

中国**友谊出版公司**出版
新华书店北京发行所经销
北京百花印刷厂印刷

787×1092 $\frac{1}{32}$ ·5 $\frac{3}{4}$ ·117 000

1989年4月第1版

1989年4月第1次印刷

ISBN 7-5057-0120-7/F·5

定价：1.80元

目 录

序	从别人的错误中学习.....	1
〈错误1〉	拒绝承担个人责任	9
〈错误2〉	未能启发工作人员	24
〈错误3〉	只重结果, 忽视思想	38
〈错误4〉	加入错误的人群	54
〈错误5〉	“一视同仁”的管理方式	63
〈错误6〉	忘了公司的命脉—利润	78
〈错误7〉	只见问题, 不看目标	85
〈错误8〉	不当老板, 只当哥儿们	94
〈错误9〉	未能设定标准	106
〈错误10〉	未能自己训练员工	117
〈错误11〉	纵容能力不足的人	140
〈错误12〉	眼中只有超级巨星	153
〈错误13〉	企图操纵员工	164
结束语	领导者的信条.....	179

序 从别人的错误中学习

十五年来，我与财星集团一直在协助建立成功的企业，并且使经理人员善于管理。在那段期间里，我几乎见过每一种状况。实地工作那么多年，解决各种真实的问题——而不是纸上谈兵，我发现一个公司失败的主要原因就是**经理人失职。这些经理人失职并非他们不懂数字，而是因为他们想控制别人，摆布别人，或者忽视那些人。**

在最近一期的“大趋势”新闻简讯中，约翰·奈思比特将这个问题阐释如下：

工业的挑战：传统的经理人一向被认为对任何问题都有答案，能吩咐每一个人应做之事，但目前他们已转变为人员潜力的促进者与开发者。处于一九八五年以后的信息时代，经过观念改革的公司所面临的挑战在于**管理人员，而不在于劳工。**

把国际电话电报公司由一家不起眼的小公司改变成跨国大公司的哈洛·季宁曾由基层经理干起而且要求甚高，他对上述的观点也表赞同。在他所著的《管理学》中，就提到过管理的艺术：“领导是企业的管理核心与灵魂，光是拨弄数字，调整组织表或计算企业学院的最新公式，都算不上是真正的企业管理。在企业中所要管理的是人……照我的想法，企业成功与否的最关键因素就是领导的素质。”

这是一本什么样的书？

这是一本教你如何避开经理面对属下时易犯的错误，使你的领导与管理技巧臻于完美的书。我会提供一些真实发生过的典型错误。事实上，从《圣经》中亚伯想指挥该隐开始，经理人员就一直犯着同样的错误。它们可能致命——也许不是发生在你个人身上，但你的公司却会步入绝境。不过你要是明白管理者在性格、习惯、形态与判断方式上的共同缺点是什么，你就不会重蹈覆辙。

你的运气不错，那些缺点并不多：我只找出十三个！在美国、加拿大、澳大利亚等地，财星集团服务过的几百家公司中，每逢经营情况转劣，我们就能归纳出这些常见的管理错误。描述各种状况的叙述可能不同，但潜伏的问题都差不多。本书就是要让你了解最常见的十三种陷阱，这样你就永远不会再跌入。

当我把本书的观点跟朋友和事业上的熟人谈起，无可避免地会得到不少免费的忠告。凡是东西不要钱，我一定会多听多看。不管怎么说，要是我连有交情的熟人都没法说服，我怎能指望说服你？我最常听到的批评不在于书中的见解与资讯，而是在于书名。“为什么显得这么消极？”大家问。有个朋友劝我把此书称为“赢者致胜的十三种新方法”。

“瞧瞧畅销书排行榜吧，”有些想法积极的朋友劝我：“企管书的主题都集中在成功的途径上。”不过我认为，向你提供难以利用的漂亮例子的书太多。对于X公司出的绝

妙招式，你可能印象深刻，甚至十分钦佩，但最后你却觉得懊丧。看到别人如何了不起，而你的管理事务显得处处差劲，这种滋味多半不会好受。这种积极性的书太多，其影响反而是消极的，因为你会总觉得你自己不行。

我并不是说你无法从一个好例子中获益：我的主日学教师相信能够，我也一样。不过你是否注意到，好例子似乎常随时间而变，但坏例子却历久弥新？比如说，就在我写这篇引言时，报摊上那一期《财星杂志》正在分析一九八四年的经济迟缓中，有些公司出了什么问题，而其中一些在彼德斯与华特曼所著的《追求卓越》(In Search of Excellence) 这本书中，曾被描绘成管理的模范。那并不表示他们选择错误，只不过情况变化——如果你犯了致命的错误，财富也会跟着起变化。

从失败中学得更多

问问你自己：“身为一个经理，我最佳的学习经验和最大的胜利是什么？”碰上办公室开讲的时间，你要向年轻后生说什么故事？难道你不描述怎么化险为夷，怎么打通某个复杂的瓶颈，怎么克服困难，怎么爬出陷阱，怎么在吃尽苦头之后豁然开朗？如果你象我一样，你会由解决汽车噪音之中了解车子。**成功会使你觉得舒畅，但由失败中你能学得更多的东西。**我见过的每一位优秀经理都说过同样的话。说实话，美国技术诀窍真正出众的地方，就在于美国佬那种手脑并用解决问题的态度。

了解别人怎么成功，未必能使你洞察出你本身的问题

在哪里。不过我曾见到上千位经理毛病出在同一处，眼看着他们犯下相同的十三种致命的错误，所以我百分之百地清楚：你可以从他们的错误中学习！

因为他们的错误很可能也是你的错误。

“哦，好吧，”你说：“我可以从负面的例子学习，可是干嘛这么大吹大擂，史蒂文？想多卖几本谈‘致命错误’的书”？一点不假！这种书名更引人入胜。不过先让我告诉你一个小故事，你就会明白我所指何意。

我的个人电脑在使用文句处理时有个令人心烦的小催促线条，它出现之频繁超过我喜欢的程度。当我把事情都搞混时，它就把“致命错误”这个讯息显示在屏幕的底部。因此我有很多次机会去查阅手册，弄清楚那个“错误讯息”的意思。它的定义简短扼要。它说：“你想写入或印出的档案无法发生功能，因为你打入了矛盾的指令。”大部分的管理上的错误也是类似的形式。有人发出矛盾的信号，处理过程因而起了致命的混乱。

我相信，管理的真正技巧不以赢的技巧为基础，尽管流行的企管书籍经常这么说；它要求的是赢得心悦诚服的技巧。这种技巧讲究的是明确的沟通，以及对任务与目标的细心监督，然后对达成它们的人给予适当的奖赏，因为他们以公司的目标和个人的利益为基础，对自己有一种承诺。

这本书写给谁看？

本书是写给经理人员或有一天想当经理的人看的。老

经验的经理也该看，事业刚起步的年轻人更要看看，愈来愈多晋身管理阶层的妇女尤其应该看。

老经验的经理需要这本书，因为他们目前看到的企业世界与从前所读到的已大不相同——无论是从商学院学到还是从小说中看到。他们知道某些事正在进行，但那就象在观赏巴里岛的舞蹈。你知道那些手、脚、眼的动作代表某些意义，但它们是什么意思呢？每位年轻经理都学过如何推动部属，但他们却碰上老前辈，那个人比他们资深四十年，却比他们低两级。他告诉他们，事情没法那样做，也从来没那样做过，所以还是别那么做的好。

如果这位老前辈是你最得力的属下之一，那可能更糟。

最后，我希望这本书会证明对妇女特别有用。在我职业生涯的早期，我花不少年成功地推销房地产，而且财星集团跟很多销售机构有来往，照《纽约时报》的说法，推销属于一九九〇年代成长领域中的一行。我个人相信，推销尤其会成为妇女的成长区域。在房地产业，我眼见一个白衬衫打领带的行业转变成丝罩衫与量身套装的行业。由于今日妇女在销售与其他企业区域的就业机会已扩充极多，所以对于管理我要纠正不少推销给妇女的荒谬话。

有些书企图恐吓她们，就不怀好意地断言，管理是男人的事，它是以军事化、竞争以及男性团结的心理学为基础。他们引用各种老掉牙的管理名词，而且是以运动术语为基础：象追过去，接住球，得分，全垒打等等。这些书喜欢惊吓女人，因为惊吓有助于推销。它们的目的是使你得到“实质的玩意儿”，并且教给你“母亲永远无法教你的

一切游戏”，这样女人才能在男人的世界竞争。

不过我们不妨从麦克·范斯的观点想想这件事。他是全国著名的促销者，以前也担任过狄斯奈公司的“想象专家”。他曾说过，为人母就是管理。碰上孩子想把猫放进微波炉烘干，当母亲的绝不会等上六个月去进行表现评估。为人母者知道如何处理冲突、纠正和指导行为，鼓励听话的孩子，为其他的孩子设立目标，而且还把垃圾拿出去倒。这些训练至少跟学习打击内野平飞球和幼童军握手一样重要。

母亲教导女儿的一切，如应用在目前的环境中，似乎比父亲教导儿子的还适合。由于更多的妇女变成最高阶层的主管，她们的格调对企业的影响愈来愈深刻。企业机构趋向自由化和民主化，我们通常归功于教育程度的提高，事实上妇女加入工作行列也同样会造成很大的影响。

关于人的敏感直觉

别误会我的意思，虽然为人母可能是管理，管理却不是当母亲。我坚决相信它需要利用到关于人的敏感直觉。马克·麦考梅克在《哈佛学不到的经营管理》(What They Don't Teach You at Harvard Business School)一书中，把它描述为人际感觉：

无论是把一笔交易谈成或是要求加薪，无论是推动五千人的销售人力还是说服一位老前辈，业务情况几乎总是转变为人际情况。行政主管如果有极敏感的人际感觉，而且确实了解如何运用它，他们必然比别人占优势。

“男人受教导如何说话，女人则被教导如何聆听。”我母亲常这么说。那就是为何我相信妇女占“优势”。她们很早就学会了解别人。

玛丽·凯·艾许大概可算是美国最成功的妇女企业家，对于此事她在《女性是最好的管理者》这本书中就说过：“优秀的经理就是好听众。上天给我们两只耳朵，只有一张嘴，所以我们听的应该比说的多一倍。**当你聆听时，利益是双重的：你接收到必要的信息，而且你使对方觉得自己的重要。**”

马克·麦考梅克也说过：

聆听的能力就是真正去听一个人在说什么，它对企业的影响当然远超过使人获得见识。比方说，在推销上，大概没有比它更有用的资产。不过最重要的是，几乎任何业务情况碰上认真聆听的人和不认真聆听的人，都会以不同的方式处理，所得的结果也不同。

当我准备写这本书时，我问过不少事业上的朋友——其中几位是公司的董事长——如果他们要写这本书，会提出什么企业忠告。几乎毫无例外，而且经常列在名单的第一位，他们说：“学习当个好听众。”

我认为，管理就是使目标赢得认可并且通过其他人达成它们的艺术。我把本书献给一个目标——告诉你如何避开经理常犯的错误，以及如何利用你本身的格调、个性与才智去影响别人，使他们发挥格调、个性与才智，因而达成你们共同的目标。

本书每一章都会帮助你做到这一点。每章结束我会提供一个简便的个人行动表格，我们曾把它用在财星集团的

训练课程中，协助经理人员找出他们的缺点，并且采取行动改变它们。确定在每份表格中填入你希望纠正而且避免的错误，并遵循一个特定的计划，使你的才智立刻在工作上发挥效用。

如果我能使你肯定你做了些对的事，而且帮助你分辨出你做的错事，那么这本书就成功地达成它协助你的目标，使你成为更有实力的领导者，在事业上更成功。

〈错误1〉拒绝承担个人责任

首先我们应该观察一下业务的成功情况。它由哪些基本元素构成？它的真正关键为何？

有效的管理——成功的前提

以下五个元素对任何机构的成功都极具重要性：

1. 一种特质或独特的产品
2. 适当的时间
3. 足够的资本
4. 人力资源
5. 有效的管理

不过要是你缺少第五种元素，你也不会有前四种。为什么？观察一下最后一种元素对前四种造成的影响：缺乏有效的管理，就不可能对产品的特性以及引入市场的时机做出正确的决定；缺乏适当管理，就难以获得足够的资本，更谈不上维持；最重要的是，有良好的管理才能吸引住最优秀的工作人员，并且指导他们，让他们各展其才。每位高瞻远瞩的经理都会承认，公司内最大的未开发资源就是工作人员的潜力。身为经理，我们有责任发挥这广泛的智慧力量。

一家美国大公司的一位高级主管说：“把我的资产全部拿走，可是把组织留给我，五年之内我就能使一切恢复旧观。”企业的成功绝非出于偶然的幸运；它建立于实实在在的努力，即时反应的管理，而且以同样的方式使它维持下去。你不妨说，管理就是打开成功之门的钥匙。

在企业中，任何事都起于管理，止于管理。为了有效地工作，管理必须责任分明。哈瑞·杜鲁门当美国总统的时候，他在椭圆型办公室挂了一个牌子：“责任止于此处”。每位经理应该接受这句座右铭。

如果你不喜欢公司里的某些工作人员，别责怪他们，过错在你自己身上；如果你不满意你的业绩，观察一下你自己，别光是观察市场；如果你不满足你的利润率，别怪通货膨胀，好好看一下你是怎么经营的。责任一定要随着管理而停止推诿。如果你不使它停止，迟早它会把你推掉。有效的管理者，应当为事情的结果负起个人的责任。

当管理阶层发现本身出了问题，而且危机信号已开始闪动，我们常会跟经理说：“哎，我的办公室不一样——我的管区不一样。”

胡说八道，没有任何办公室或管区“不一样”。当一位经理说这种话，他可能在开自己玩笑，但是唬不了其他人。他实际的意义是：“喂，别拿你评估别人的标准来评估我。别以你判断别人的基础来判断我。要是你这么做，我势必会失败。不过只要你一直接受我的管区不一样这个说法，那就是管区的失败，我一点责任都没有。”

务实派与外在派

基本而言，生活中有两种行动：表现与辩解。你所作的决定自己必须先愿意接受，而且你能加以控制。

根据这两种行动，有两种截然不同的处理态度的存在——只有一种会成功。务实派的人属于表现导向，他们将自己的行动、成功与失败视为个人的责任。他们明白，如果他们对自己产生的结果不满意，只有照照镜子，看一看真正该负责的是谁。

也有些人拒绝对他们生活中的地位负责，反而隐藏在借口之后。由于他们经常对自己个人的失败责怪于外在的理由、情况或其他人，我们可以称他们为外在派。称他们为经理反而不恰当。

我们可以借助以下这个公式去预测和计算一个人会经历失败的次数：某些失败的借口能普遍被接受，一个人失败的多寡与使用这些借口的意愿成正比。外在派的人很多，他们能被普遍接受的借口可以列出长长的清单。我们不妨随便挑出几句：“如果不是因为我十来岁的女儿，我会成功的。”“我告诉你吧，要不是因为利率，我会做成功的。”“如果不是因为国税局，我今天早就爬到顶尖了。”“你知道吗，如果不是因为联邦储备委员会，我一定会成功的。”“要不是政策直接来自总公司管理阶层，我的分公司一定会做成功。”“你知道的，要不是因为这个那个，我们一定会成功。”

仔细听一个外在派说话，就会听出他把自己视为受害

者。照他的看法，既然是受害者，他就有理由得到别人的同情。那表示他对所发生的一切没有责任，因此他逃避掉对自身失败该负的责任。

在另一方面，务实派接受生活上的挑战，并使出浑身解数应付它。当我想到务实派的时候，心里忍不住会想起我的好朋友华特·法兰克，他是加拿大最成功的房地产经纪人之一。华特在二十七岁以前是个成功的畜牧场主人。他二十七岁那年，有一天早上醒来，发现自己因小儿麻痹症而瘫痪，而且明白下半辈子两条腿将失去作用，终身要坐在轮椅中。

一个外在派碰上华特的情况一定会放弃。他有充分的理由不当个成功的牧人，不过务实派的华特·法兰克没放弃。由于从事以前的行业已不可能，他就四处观察还有什么事能做。一位朋友建议他不妨从事销售业。华特就选择房地产这一行，尽管这行当存在着很多艰难之处。他发现有很多家庭他根本进不去，但他还是设法让有希望的客户进到他无法去的地方，然后再跟他们详谈观察后的反应，好的坏的都听。他发现坐在轮椅中，可以挨家挨户跟有意出售房屋的人洽谈。

在从事这一行的第二年，华特已成整个奥夏瓦地区推销人员的第一名。从事房地产业三年，他开了自己的公司，目前已成为全加拿大最成功的房地产公司之一。

这是一个勇气的故事，或是一个毅力的故事？说实在话，这是一个愿意接受个人生活责任的故事，因为他不想为失败找个大家都能接受的借口。在管理上，我们绝对无法逃避一定要当务实者的事实。要有效地管理，我们必定

要有领导其他人的能力，而且工作人员只会追随他们愿意尊重的人。尊重要以接受个人责任来换得。这并不表示我们只要多方努力就会成功，或者达成一切目的，而且永远出人头地。但它确实表示，如果我们经历失败，如果事情不顺心，我们就可以说：“嘿，我失败了，那是我的错。我已经得到教训。我不会再犯同样的错，而且我能把这次失败转变成未来的成功。”

四个说不出口的字

责任的一个重要方面就是要能承认你并非无所不知。差劲的经理绝不肯说这四个字：“我不知道。”他们的反应是：“我待会儿再告诉你。”然后浪费半天试图探索出答案，期望能保住脸面。也有些人喜欢摆架子说：“我觉得要是你自己去搞清楚那个资讯，对你会更有意义。”还有些人干脆撒谎，希望他们最佳的猜测碰巧正确。

当我们想到人类的全部知识每十年就增加一倍多，以上这些就显得特别愚蠢。（我忍不住要补充一句，对于这个时间数字我查对过两项资料来源。双方面的专家对人类知识加倍的时间都说得非常明白。这两项资料都是铁证如山，但并不一致。谁也不肯承认他们的不够正确。）

当我们逃避问题或闪躲事实，当我们假装自己是万事通，我们就暴露出自己缺乏情绪上的成熟——这是任何领导者都极为需要的。哈洛·季宁对这一点说得好：

卓越领袖的基本特质之一就是有足够的自信，能承认他本身的错误，并且知道它们不会毁掉他。真正的考验就

是能尽早辨认出什么地方出错，随即展开改善情况的行动。我在国际电报电话公司也犯过错，它们并没毁了我。我在总经理会议上向他们认错，经常说的一句话是：“我大概按错了钮。”然后概略描述我的计划，使局面尽可能挽救过来。通常这种“过错在我”都会被大家接受。任何做错事的人见到高阶层的人肯亲口认错，他心中多多少少会有点高兴。承认自己是个凡人并没什么损失，收获反而很大。

我们每个人都为大众投射一个形象，但我们还有另一个形象——一个真正的形象，我们只肯在私下承认它（我们称它为自我观念）。我们对大众投射的形象愈接近自我观念，我们的情绪成熟性就愈高。

一位经理若缺乏情绪成熟性，会感觉不得不塑造出一个万事通的形象，感觉非回答别人不可，那他很快就会丧失信誉，结果摧毁他的领导能力。

一位经理面对无法回答的问题时会说：“你提出一个很重要的问题，我们需要知道它的答案，看看你能不能从那些资料来源找到它。”你在这位属下返回工作时给予他指导、鼓励与称赞。象这样的经理，才显示出情绪上的成熟性，因此也获得大家的尊重。

“老兄，他们弄错了！”

对于不肯接受个人责任，我碰过一个最难忘的例子，它出现在电视报导影集“六十分钟”里。它的主题是犯罪，牵涉到一个受害者和一个犯罪者。