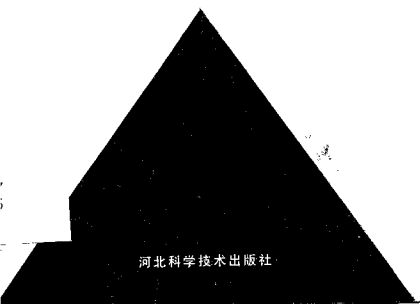


厂长之忌

帮助你克服成功的障碍
帮助你消除失败的隐患

秦发芝
张娟娟



河北科学技术出版社

责任编辑: 杜同彦

封面设计: 慈向群

厂长之忌

秦发艺 张娟娟

河北科学技术出版社出版, 发行 (石家庄市北马路45号)

河北元氏绿宝胶印厂印刷

787×960毫米 1/32 4.5印张 69,000字 1988年10月第1版
1988年10月第1次印刷 印数: 1—10500 定价: 1.40元
ISBN 7—5375—0208—O/F·14

• 内容提要 •

本书提出了厂长（经理）应注意的一些问题。并运用心理学、行为学的理论进行了精辟地分析。实质上是 从如何避免失败的角度，对领导艺术的研究。本书最大特点是通俗易懂，具有实用价值。

正在做管理工作的人和有志于从事这项工作的人值得一读。对公共关系学感兴趣者，也可一读。

• 写在前面的话

您一定工作很忙，时间很紧，不必担心，这不是什么宏篇大论。书中每个问题都是独立成篇的。您随便翻到哪个题目都可以马上读，不过一两分钟就能读完一节。您可放在您的案头、枕边。在您觉得有一点点时间时，就可以翻开阅读一两篇。如果你觉得从中受到了些启发，那正是我们的愿望所在。

在本书中，我们运用了心理学、行为科学和公共关系学中的一些基本原理。这样也许会把问题探讨得更深一点，也让您在阅读中多获取些额外收益。

实质上这里面是在研究领导艺术，间或有些为人处世应掌握的基本知识。

如果有志于在这方面获得成功，本书的目的是想助你一臂之力。我们的用意是：

- 帮助您克服成功的障碍。
- 帮助您消除失败的隐患。

作者

•
目
录
•

使部下依赖自己	1	他人导向	33
无视前兆	3	自动放弃机遇	35
靠外罚来自卫	5	欠情感之爱	37
呆滞地看人	7	仲裁不公	39
强溯过去和未来	9	人格不符合地位	41
视乖者为干将	11	含糊的希望	43
陷入消极圈儿	13	亏待下属心理期望	45
自命公正	15	资格自我丧失	47
强护自尊	17	强权管理	49
不作能力补充	19	诊断有死角	51
权威至上	21	环境压抑创造性	53
排他式管理	23	执行中的弱点	55
当众打靶子	25	未行先退	57
显示身份	27	焦虑外露	59
派超负荷任务	29	循环在习惯之中	61
停滞于开端	31	拜倒于命运	63

不研究失败	65	自字太多	103
回避术	67	把指挥错为执行	105
拖期执行计划	69	匆忙变革	107
把不顺从者囚起来	71	仅以今天为依据	109
堕入情网	73	忙而无条理	111
批评过度	75	鲁莽	113
计划匮乏	77	扔掉外部要求	114
框子型计划	79	吝啬表扬	116
妒心至深	81	用人定岗不变	118
忽视命令以外的作用	83	误解部下能力	120
目光不定	85	独占成就	122
过度惩罚	87	闭路思维	123
偏执	89	认定一切照常	125
迁就	91	拉开心理距离	127
非正常激励	93	放弃戒心	129
揽着该放的权	95	突然袭击式的布置	131
无兑现的承诺	97	个人准则一致化	133
不做角色变换	99	容不下一滴冷水	135
无分寸批评	101	心底的压抑	137

• 使部下依赖自己 •

有位厂长曾对我们说：“作为厂长，一定要使部下依赖自己。”有的厂长在出差一两天回来后，走进办公室第一句话就是：“看，我不在，你们把事情办糟了吧。”

部下对厂长的过分依赖，从某一方面暴露出企业的一大弊病：副职或中层干部的工作能力太差。形成这个缺陷的原因及其责任在厂长的身上，因为厂长有“让部下依赖自己”的强烈欲望，往往是凡事亲自去解决，这就犯了一个大“错误”——剥夺了部下受锻炼的机会。

因此，我们有必要提醒厂长，你应自省：你是怎样一步步提高处理问题的能力，最后成为管理者的？是否你过去的领导者给予了你无数个通过锻炼而增长才干的机会？那你现在该怎样使用你的部下呢？如果你不注意培养部下，即使你个人能力再高，你这个群体也是软弱无力的。你的管理系统是低水平的。

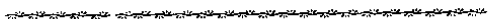
在能力水平上，厂长与部下拉开过大的距离，并不是表现出了厂长能力高，而是表现出了厂长

—— • 厂长之忌 • ——

在培养和使用人才方面是低能的。如果经过你培养、发现的某些人，被你任命到某些岗位上去负责，在你离开企业的一段时间里，他们都把事情处理得很好，并没有“等厂长回来再说”，这又说明了什么呢？

* * * * * 请你记住 * * * * *

- 缺乏自信心，是失败的最大原因。
- 在你停止尝试时，那就是你完全失败的时候。
- 处在今天这个时代，如果说“做不到”，你将经常站在失败的一边。
- 多数人的失败，往往都不是因为他们无能，而是因为他们心意不专。
- 失败是一种教育，知道什么叫“思考”的人，不管他是成功或失败，都能学到很多东西。



• 无视前兆 •

在企业中你是一呼百应的厂长，忽然你发出的命令没收到预期效果，你没在乎。又出现第二次，你还对自己绝对权威坚信不疑。于是第三次、第四次……接连出现。你发令，部下应，但不照令去做。最终导致了你的失败。这是你所自信的绝对权威发生动摇时，虽有前兆，但你没注意。如果你及早从“指挥失灵”前兆中查出原因，改变自己决策中的过失，那结果就不同了。

在产品制造和销售中也同样。一二封用户来信首次出现在你办公桌上，对你厂的产品提出某种批评，这预示着什么？也许生产工艺上出了问题，也许同类竞争对手的产品质量超过了你们，也许用户的使用条件在起变化等等。这个前兆不能引起你的注意，可能要导致产品积压、工厂倒闭。如果你据此作认真分析，及时改进，那你仍会立于不败之地。

厂长要注意培养这种对前兆的分析洞察能力。应当从各个方面去注视前兆，从前兆中去准备对策。一打喷嚏就服药，可避免发起高烧来去住医

—— • 厂长之忌 • ——

院。社会这个大市场上有些征兆也许乍一看与你企业无关，但确实有关联的你注意到了么？比如，农民种棉面积的减少，对你的纺纱厂会否带来影响？

• • • • • 请你记住 • • • • •

• 如果良机不来，你就自己创良机。

• 想要成功，你必须自己制造机会，绝不能愚蠢地坐在路边，等待有人经过时邀你同往财富与幸福之路。

• “没有机会，”这是弱者的最好供词。

• 环境支配了弱者，强者却把它当成达到目的的手段。

• 顺境之美德是节制，逆境之美德是坚忍。

• 困难是严正无比的教师。



• 靠外罚来自卫 •

所谓外罚，是指一个人把自己的失败、不满及不良品质强加于人，以减轻自己的内疚不安和焦虑，这可以说是自我防卫机制的一种形式。

作为一厂之长，你若有这种外罚倾向，那可以肯定，你是一个攻击型的人，是念念不忘保全自己的。因此，你马上遇到的麻烦就是“孤立”。你为了达到自我防卫，企图把失败的责任推个一干二净，甚至对你制造出来的责任者加以斥责。企业要上马的新项目半途而废，你说是“上边”卡着不支持。企业内产品质量出了问题，你说是某个副厂长失职。当你的工厂明显落后于他厂时，你说是工人素质太差或外部客观条件的作对而导致。除了功绩，似乎什么都没你的责任。在你推诿责任时，助手们自然会对你产生“看法”，并失去信心。你就这样孤立起来了。你的外罚手段，使部下产生“被牺牲”的感觉，他们就不会再安心工作了，更不会甘心追随你了。你这种特质的内在原因是你在为人方面品格不高尚，你有较强烈的显示欲，但你能力并不高，你对自己也是信

——· 厂长之忌 ·——

心不足的，甚至受着自卑感的困扰。因此你便以外罚之法来解脱和抬高自己。而这样做，却给企业及你个人带来的是更糟的后果：

* * * * * 请你记住 * * * * *

- 对未来最好的策划，是善自处理目前，完成最近的工作任务。

- “将来”属于那些工作勤勉的人。

- 命运并非机遇，而是一种选择；我们不该期待命运的安排，必须凭自己的努力创造命运。

- 当智慧和命运交战时，若智慧有胆识敢作敢为，命运就没有机会动摇它。

- 在命运的颠沛中，最容易看出一个人的气节。

- 忍耐终将胜于强暴，因为它是人的美德。

· 呆滞地看人 ·

这里要谈的“看人”，是从经营术的角度来讲的。由于企业经营策略的需要，社会上的一个人或人群，应当是不定性的，是带有特定内涵而不断变化的。例如，你把企业置于市场，那每一个人或人群便是“顾客”。你面临推销，那他们便是一笔笔财富。再具体点讲，服装企业的厂长，应把穿着漂亮的人看为一块块样板。因穿了你厂的服装而引人注目的“美女”，都是你企业的“赞助者”。正如理发师把一个人只看成是“头”，而鞋厂的目光又把他们看成“脚”。这并非在贬损人，而是说，具有强烈经营意识的厂长，应具备这种专心致志的“关注”。这样才会使经营策略和方法更灵敏、更主动、更富有开掘性。若呆滞地把人看作与本企业无什么关联的人，那就不可能收到这种良好的经营效果。

不呆滞地看人，就是以经济眼光，把人视为“物”，是一个个与本企业有关联的经济单元。他们都是可以被统计、被运用、被控制的经济效益来源。看待企业内外的人均是如此。你平常是

—— • 厂长之忌 ——

否这样看人的呢？这也是对你经济眼光的一种检测。应说明这里仅仅指的是经济眼光。如果强调对职工的关怀，那厂长眼光中的人，就应是一个个朋友、兄弟。变化地看人，才会灵活地开掘人，这就是看人的“不呆滞”。

* * * * * 请你记住 * * * * *

- 勇气是一种基于自尊的意识而发展成的能力。
- 我们应该有勇气来进行试探，有勇气说实话，有勇气来表现真我，有勇气来过廉洁的生活。
- 大胆产生勇气，多疑产生恐惧。
- 有勇气的人，心中心充满信念。
- 猜疑容易使人变得不正当，也容易趋向不公平。

• 强调过去和未来 •

如果你一味地强调过去和未来，那你就是在回避你所面临的现实。特别是当企业处于困境时，你用过去作为原谅自己失败的借口：或者说，这全是过去那些不利条件造成的，或者说，事情已经搞糟，现在有什么办法。你用未来作出许多承诺：或者说，等将来条件改变了，一定会把厂子搞好的，或者说，等那个顶头上司换成个理解我的，我的工作肯定会干得很出色。

这样的厂长，不肯以主动积极的方法来改变现在所处的不利环境，而是把失败的责任归于遥远的过去，自己心理上又不断地怨恨、后悔、焦虑和自责。把希望寄托在渺茫的未来，生活在一个理想的目标之中，又产生盲目乐观和期望中的恐惧心理。这便导致在现实中一事无成。

你不断地计划、期望、预测，并以此为依据来高谈阔论和作种种许诺。可是由于你的现在行动与你的未来目标没有可感知的联系，一步步落空，就会把职工们的情绪吊到最高处又一下子摔下来，使他们失去信心，陷入无望。



寄托于理想中的未来与制订下一步的目标是有区别的。“下一步”会直接考验你正迈的“这一步”决定企业命运的是“现在行动”，而不是对理想目标的等待。这同样决定着—厂之长的可信度与权威性。

* * * * * 请你记住 * * * * *

- 坚定的信心，能使平凡的人，做出惊人的事业。

- 虚荣是一件无聊的骗人的东西，得到它的人未必有什么功德，失去它的人也未必有什么过失。

- 虚荣比理性更能逼使我们做出与志趣相违的勾当。

- 偏见常常是缺乏正当充足的理由，而把别人想得很坏。



• 视乖者为干将 •

有一种人，很乖，专会说奉承话讨好厂长。尤其在厂长在场的公众场合，一串串的好听话，捧得厂长满心欢喜，晕晕乎乎。有的厂长便把这种人看作是干将、人才。

表现乖巧者，种类不一。这里指的是这样一种人：他每天的主要精力是揣摩厂长的心思，企图靠讨好“当官的”来得到好处，达到各人目的。打算靠耍嘴皮子和“拍马屁”来混一辈子。这种人当有困难而需要他时，他不会挺身而出的，不会向你或你的集体伸出援救之手的。

厂长如果把这种人看作干将、人才，会带来这样几种结果：①有损厂长个人形象，降低你的威信，因为这类人在众人眼里往往是被瞧不起的“小人”。②使你的群体产生消极情绪，尤其那些默默无闻的实干者，会因滋生不满和牢骚而放下手中的工具。③在群体处于某种不利的处境之时，呼他不应，会使你难堪加重。因为这种人对集体和集体的目标、职责是漠不关心的，他的兴趣是你的势力强盛之时，而不是在你的逆境之中。