



刘长顺 卢铁六 主编

管理者的弱点

——经营管理60禁忌

北京科学技术出版社

(京)新登字207号

管理者的弱点

——经营管理60禁忌

刘长顺 卢铁六 主编

郝新苑 邹冯平 赖德胜 编著

*

北京科学技术出版社出版

(北京西直门南大街16号)

邮政编码 100035

各地新华书店经销

北京昌平马池口印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 8印张 179千字

1994年5月第一版 1994年5月第一次印刷

印数1—8500册

ISBN7-5304-1467-4/Z·648

定价:7.10元

内 容 简 介

本书根据管理者们在工作中积累的种种教训，总结出了其弱点，也即常犯的错误与过失，并归纳成为经营管理的60种禁忌，以便使厂长、经理、主任及其他管理人员汲取教训，避免重蹈“过来人”的覆辙。

本书内容涉及到管理者工作的各个方面，如经营活动、计划决策、选用人才、自身素质、工作作风、上下级关系等，可供广大管理人员、有关专业学生和其他未来的管理人员阅读参考。

引 论

经营管理是一门科学，也是一门艺术。要想掌握这门科学和艺术，就需要认真学习，勤于思考，反复实践，以便从中总结出经验教训，从而使企业得到更好的发展。

许多企业管理者在经营中遇到了这种或那种困难。特别是近两三年来，大批有志者纷纷“下海”，从事经营工作，或在本单位从事第三产业。然而，在管理者的队伍越来越壮大的同时，一些“下海”者翻了船呛了水，尝到了商品经济大海中苦涩的滋味，体会到了管理工作的艰辛与风险。这就需要我们总结教训，以利再战。

经营管理是一门科学，就是因为其中是有规律可循的，而不是盲目碰运气的。不论是大、中企业，还是小企业，不论是工业企业还是商业企业，不论是国有集体企业，还是民办私营企业，不论是经营产品、商品的具体内容多么千差万别，或成或败的具体缘故也五花八门，但导致成败的基本原因却大同小异。成功者，往往注重市场、勇于冒险，主动出击，照顾全局，不断创新，善抓机遇，决策果断，知人善任，尊重科学，取信八方，善于思考，洁身自重，创业与修身并举，忙外与忙内兼顾……失败的则往往与此正好相反。而成者之所以能这样，败者之所以不能这样，往往又与当事人的才华、学历、见识、品德、个性、作风紧密相关。一言以蔽之，企业经营的成败都不无规律可寻。而管理者是企业经营的核心与灵魂，是企业成功的关键。我们首先要了

解管理者自身的弱点，即管理者易忽略的地方、易出现的失误，作为工作中的禁忌。成功的经验能告诉我们“应该这样”，而失败的教训可提醒我们“此路不通”，两者都是人类宝贵的精神财富，厚此薄彼是错误的。“常胜将军”仍需总结经验，败军之将更要考虑受挫的原因，借以推动自己的进步。

企业管理者的弱点存在于许多方面，本书只总结了常见的60种，下面简单概括如下：

一、在经营方面。喜欢成熟可靠的产品，导致竞争剧烈，而使“可靠”变为不可靠。不懂得先赔后赚，目光短浅，结果丢了大鱼。不敢向外借款，不能借鸡下蛋。忽略企业形象，不注意产品包装，使漂亮女儿“待守闺中”，不为人所知，等等。

二、在用人方面。重才轻德，使企业蒙受损失。学武大郎开店，嫉贤妒能，使“千里马”逃走。对于人才求全责备，不能容人之短，也使人才流失。喜好唱独脚戏，不敢于放权，挫伤人才的积极性，不能发挥人才的能力。不善于发挥人才，使用人才，从而损伤职工的积极性。

三、在自身素质、品质方面。观念极端保守，思想陈旧。相信“酒好不怕巷子深”，“船小好调头”，结果不主动出击，或盲目改变经营产品，造成积压和亏损。缺乏创新意识，危机意识，只会守摊子，不能发展等。而在品质方面，功劳归自己，责任摊给大家，不讲信用，出尔反尔。以权谋私，不廉洁奉公，损害职工的积极性，等等。

四、在工作作风、方法方面，独断专行，玩忽职守。办事粗枝大叶，犹豫不决。事无巨细，事事躬亲。不善于赞扬职工、不懂得批评的艺术。脱离群众，盲目决策。不会刚柔

相济，缺少均衡技巧。不善于安排计划，工作效率低，等等。

五、在知识方面。知识面极狭窄，知识陈旧，不注重学习新学科、新理论。缺乏法律、心理学、公共关系学、广告学、市场营销、财务会计等方面的知识。这样，面对现代知识爆炸的形势和企业竞争手段的多样化，只能吃老本，必然导致决策的盲目性，从而给企业带来难以弥补的损失。

另外，不善于调动外界的力量，不会处理与上级、下级、政府机关、公用事业的关系，也是管理者的弱点，也会影响企业的健康发展。

管理者要能够认识到经营管理的禁忌，并且克服各种弱点，以便成为一名优秀的企业家。管理者首先要提高自身的素质，加强品质修养，更新知识，拓宽知识面。其次，要改变工作作风和方法，充分发现利用人才，处理好上下左右各个方面的关系，调动各种积极因素，为企业迅速发展创造条件。再其次，在经营方面多下功夫，开拓新的经营方式。这样，管理者就能够克服弱点，发挥优点，变不利因素为有利因素。掌握经营管理的艺术，具有更强的领导能力，在复杂的经营活动中能够随机应变，左右逢源，事半功倍，尽快地把企业经营搞上去，创造更高更好的经济效益，最后自己也能够成为“经营之神”。

目 录

引 论.....	(1)
一、喜欢成熟产品 缺乏风险意识.....	(1)
二、人云亦云 缺乏主见.....	(5)
三、不懂先赔后赚 决策鼠目寸光.....	(8)
四、胡乱怀疑下属 不敢放心用人.....	(10)
五、不敢向外借款 不会借鸡下蛋.....	(12)
六、出尔反尔 不讲信用.....	(14)
七、商标意识薄弱 糊里糊涂破钞.....	(18)
八、办事草率 粗枝大叶.....	(21)
九、迷信“酒好不怕巷子深” 忽视广告宣传.....	(23)
十、坐等客上门 不主动出击.....	(26)
十一、用人重才轻德 早晚吞吃苦果.....	(29)
十二、忽视市场变化 闭门造车多年.....	(32)
十三、忽视产品包装 好货依然滞销.....	(34)
十四、忽略企业形象 无人愿意接近.....	(36)
十五、抹不开情面 优柔又寡断.....	(39)
十六、只抓一点 忽视全局.....	(42)
十七、事无巨细 事事躬亲.....	(44)
十八、只想吃老本 不更新知识.....	(47)
十九、时间观念差 办事效率低.....	(49)
二十、不懂尊重下属 责骂污辱职工.....	(52)
二十一、只提苛刻条件 不会宽容下属.....	(55)

二十二、只知物质手段 奖励形式单一.....	(58)
二十三、武大郎开店 嫉贤又妒能.....	(61)
二十四、忽视科技力量 产品单调老化.....	(63)
二十五、萝卜快了不洗泥 产品质量被忘记	(66)
二十六、不善于和职工沟通 缺乏理解 与凝聚力.....	(68)
二十七、责任忘脑后 玩忽已职守.....	(71)
二十八、不善于发现人才 用人的艺术空白...	(73)
二十九、强调“硬件”忽略“软件”.....	(77)
三十、迷信权力 独断专行.....	(81)
三十一、过于好面子 有错不承认.....	(85)
三十二、不善于赞扬下属 忽略“无投入” 奖励.....	(89)
三十三、习惯于粗暴斥责 未掌握批评技巧...	(92)
三十四、只适应顺境 不耐受挫折.....	(96)
三十五、只重视生产经营 却忽视自身素质	(100)
三十六、安于企业现状 缺乏危机意识.....	(104)
三十七、好以权谋私 不廉洁奉公.....	(107)
三十八、过于严肃化 缺少幽默感.....	(111)
三十九、功劳归自己 责任大家推.....	(114)
四十、犹豫不决 放走机会.....	(117)
四十一、喜欢唱独脚之戏 不善用良将辅佐	(120)
四十二、脱离群众 偏听偏信.....	(124)

四十三、对于下属求全责备 只用其长 不容其短.....	(127)
四十四、不善于与下属谈话 缺乏安抚 鼓励技巧.....	(131)
四十五、喜怒易形于色 不善把握情绪.....	(136)
四十六、拙于使用部下 人力发挥不佳.....	(139)
四十七、忽视感情的作用 缺乏情绪感染力	(143)
四十八、不会刚柔结合 缺少均衡技巧.....	(148)
四十九、工作因循守旧 缺少创新意识.....	(152)
五十、坚信船小好调头 多次掉头仍空手.....	(155)
五十一、不正确对待上级 欺上瞒上又媚上	(157)
五十二、占据领导职位 拙于行使职权.....	(160)
五十三、言语行为不妥当 挫伤下属积极性	(164)
五十四、不善于处理分歧 盲目排斥 或打击.....	(167)
五十五、不善于计划安排 匆忙又缺乏条理	(170)
五十六、不会调动下属 紧张低效忙碌.....	(173)
五十七、忽略非正式组织 工作困难又吃力...	(176)
五十八、不能正确对待牢骚 忽视非正式 的意见.....	(180)
五十九、不善借助外界力 工作限于“三分地”	(183)

六十、女性管理者的弱点 管理女职工的禁忌

..... (187)

附一：市场经济与企业家..... (193)

附二：杜邦公司开发尼龙纤维的经营决策..... (205)

一、喜欢成熟产品 缺乏风险意识

管理者若想有所建树，就必须推出新产品，或改进新工艺，甚至变换新的经营方式。这需要有某种程度的冒险精神。

如果害怕冒险，四平八稳，就事事难以成功，这个道理是浅显易懂的，但是知道归知道，临到实施时，很多人就犹豫再三，畏缩不前，恐怕失败而丢掉自己的位子。

生活中常可见到下属们抱怨，他们的领导做事就是太慎重，慎重得叫人受不了。总想在有100%的把握时，才动手去干。

管理者若脑子里怕风险、怕丢面子，能干成功什么大事吗？

俗话说，只有跳进水里才能学会游泳，在陆地上犹豫不决或高谈理论都于事无补，最重要的还是在不会被淹死的情况下，跳进水中去。干任何事情都和学游泳一样，要敢闯、敢试、敢冒险，大不了喝几口海水，跌倒了再爬起来，如果时时事事以保守谨慎为第一要诀的话，就很难再有什么前途可言。不冒风险的情况下即使可以幸存，也决不会成功，而且也绝对享受不到迈向成功的任何趣味。当然，敢于冒险并非鼓励鲁莽轻率，而是在符合客观现实的情况下，要有风险意识，敢于打破常规，陈规陋习，开辟新局面。

下面就是一个具体事例，可供广大管理者参考借鉴。

盒式电视录像装置，是广播电视行业的重要部分，为美国一家公司1956年所发明。但美国的电子企业只用它来生产装配非常昂贵的电台设备，不作其它用场，更不对这项发明进行重大技术创新，使之变成新产品。原因是美国企业家一方面误将电视机市场，看成似汽车市场那样“成熟”的产业领域，只要致力于市场推销和降低成本，便可年复一年地稳收利润；更主要的是他们认为对盒式电视录像装置进行技术创新，务必投入大量资金，并且市场前景未卜，风险太大。

精明的日本企业家就正好钻了他们这个空子，索尼公司等企业的主要管理者甘冒风险，不惜重金，对盒式电视录像装置进行研究开发，生产较之于美国当时的电视机体积小，款式新的彩色电视机；并且根据市场的变化，注意在产品款式、体积、质量等方面再做文章，投其所好。与此同时还使出多种推销绝招，让电视机挤进并占领市场。十几年后，日本电视走向了全世界。

到了80年代，日本的彩电、录像机几乎占领了美国的全部市场，美国人买电视机，90%买日本生产的。美国电子企业家因怕风险而丧失了一个可观的电子市场，甚至连自己的老窝都未能守住。

商品经济不是平静的港湾，而是波涛滚滚的大海，作为企业的管理者，必须敢于冒风险，才有可能取得成功，不入虎穴，焉得虎子？如果经营四平八稳，按老路子、老习惯经营老产品，恐怕以后连保持原规模都做不到。人无远虑，必有近忧。管理者必须在老产品尚能平销的情况下，研制新产品，才能使自己立于不败之地。

当然，敢冒市场风险也要在进行科学调查的基础上，不

能脑门一拍，以“交学费”为名乱决策，盲目冒险，甚至铤而走险。这样，也会造成失败，给企业带来巨大损失。

作为一个开拓型的新时代，管理者应该具有冒险精神，既不能怕冒风险，又不能盲目铤而走险。现实世界变动不已，纷繁复杂，任何决策都有一个恰如其分的良机，失去良机本来风险不大的决策也会出现大的风险。被誉为经营之神的日本松下电器公司董事长松下幸之助指出：“我们正处在一个讲究效益的时代，在瞬息万变的信息社会，存在着许多不确定因素；稍有迟疑，就可能使原来非常杰出的构想，在片刻之间变得一文不值。因此，今天所想的好主意今天就得实行。”从这种意义上讲，敢冒险者，常常实际上少冒风险；优柔寡断者，风险有时却会找上门来。

由于管理者处于非常特殊的地位，也要求他必须具有担风险的魄力。有些管理者由于过于害怕失败，总爱去征求多数部下的意见，但是大多数人的意见并不一定妥当，作为领导就必须有承担风险的魄力，要想成为一名出色的管理者，就要不断地培养自己风险决策意识，富有冒险，决断的开创精神，用自己独特的领导魅力去感召下属，赢得支持。

甘愿冒险，具有坚韧不拔的顽强的抗争精神，是优秀的管理风格的重要表现。平庸、低能的管理者在自己的职权范围内畏首畏尾，喜欢按部就班。只知道循规蹈矩地默默地苦干，其结果只能把自己局限在狭小的个体范围内，减少与外界的沟通，他所带领和牵引的组织也会因为这样的上司而失去勃勃生机，缺乏活力。有创造才能、富有冒险精神的管理者都往往敢于提出一些大胆的设想和预测，哪怕是没有充分的根据或前无古人，后无来者的“异想天开”。宁肯冒犯错误、

受处分的风险，不把自己束缚在一种风格，一种模式中，不怕逾越常规，具有开拓意识，这样的管理者往往能独辟蹊径，开辟出一块新天地，能顺应时代发展的潮流，成为时代的弄潮儿。

二、人云亦云 缺乏主见

某些企业管理者，尚比较重视市场调查，但不够全面，只听许多人说某项目如何如何效益好，就决定上一个新项目，新产品。既然大家都说好，还能有错？三个臭皮匠，合成一个诸葛亮嘛。

实际上，大家都说好，也未必可行。这是因为：第一，大家都说好，是他们那里的情况所证实的，和他们那里的情况相符合，本企业、市场与他们那里不同，未必有效益。第二，大家都说好，还会造成“一窝蜂”。导致重复撞车。第三，大家都说好，还有可能是一知半解，甚至是一种欺诈之术，试图让你上马以推销他们的产品。

这样一来，大家都说好，你自己调查得不全面，决策又缺乏主见，失败也就在所难免了。

下面看一个具体例子。

80年代初期，“西装热”席卷全国，在沿海大、中城市，西装供不应求，人们纷纷脱下中山装、军便服，换上时髦、潇洒的西装，系上漂亮的领带。许多纺织厂、服装厂转产西装，大部分企业创造了可观的效益。

在“西装热”席卷神州的那阵子，内地某省的纺织行业一些企业的决策人，也随着这股热潮而头脑发烧，他们认为，大家都靠西装创造了效益，而我省人口过亿，如果平均每两人购一套西装，便可销售5000万套，这玩意的市场可谓大得可观了。

于是，他们据此作出相应决策，从国外引进一套又一套西装生产线。仅仅两年间，光轻工系统各企业就为此耗资820万美元（按当时的汇率可折合人民币3000万元），引进了近40条西装生产线。年年生产能力为600万套。

结果如何呢？西装刚上马投产、上市时情况还不错，但好景不长，西装市场继短暂的“热闹”之后，便因“撞车”过多而导致疲软与萧条，全省仓库积压几百万套，困死资金数千万元。城乡服装店和个体商贩摊子上西装如山，叫卖西服之声四处可闻，“大出血”、“大拍卖”的叫声和广告彼彼皆是，许多西装厂关门停产，美元换来的生产线被封存起来，还未开工投产的厂家便偃旗息鼓，只有少数厂家在那里苦撑。总而言之，人云亦云酿就了一颗难咽的苦酒。

这些企业的主要管理者作过调查，但不够深入，他们事前虽然算了帐，但算得太粗糙，太肤浅，而且忘掉一个最基本的省情：该省人口过亿是不错的，不过，其中农民就有8000多万，而这些人当中能够买得起西服，又愿意去买的为数毕竟不多；省内西服市场重复撞车，又有大部分人不可能购买，决策失误不是难以避免了吗？

又如，80年代中期，报刊上登出过许多养福寿螺能致富的消息。福建广东一些水产养殖企业，特别是乡镇的养殖厂的管理者，纷纷拍板上这种繁殖快、易成活的动物，结果却纷纷失败。

福寿螺是一种甲壳动物，原产于南美洲亚马逊河流域，它几乎对一切绿色水生植物都有强烈的食欲。据说它是中山市沙溪区一个巴西华侨于1981年引进的。那时，当地农民发现这种螺粗生易养，蛋白质含量高，可以煮来吃。

1984年广州郊区科委组织有关专家鉴定，认为它具有明显的经济和社会效益，是一种较为理想的新型副食品，一知半解的新闻单位在报导中刮起了“养福寿螺致富”的旋风，于是，水沟、鱼塘甚至水缸里都养起了福寿螺。

但由于福寿螺本来就味道不佳，从1985年开始难以销售，福寿螺被弃于荒野、河涌、农田，严重损害绿色农作物。

这些不但使养殖场劳民伤财，损失惨重，还给农业造成很大的危害。真是“人云亦云，误人成群。”因此，在企业经营中，如果缺乏独到的眼光，难以判断，在竞争激烈的经营中，就可能失败。要想站稳脚跟，取得优势，独到的战略眼光是不可缺少的。商战如风云变幻不定，在市场经济中动作快的话还可以获取较多的利益，太慢的话，不但不能获利，反而有蚀本的可能，这种行为恰恰符合“第一个做的是天才，第二个做的是庸才，第三个做的则是蠢才”。所以，创业经营，第一要诀就是眼光独到，占领市场优势。

然而，仅有眼光还不够，还必须具有正确的判断力，这是保证领导积极行动的前提条件，且而，领导还要以这种思维方式来熏陶和教育部下。在经营环境迅速变化及技术日新月异的条件下，经营者总希望部下能作出优秀的表现，同样，部下也希望在具有正确的“判断力”的领导手下做事，用较少的劳动达到更好的效果。如果部下是在无法发挥正确“判断力”的上司手下做事，他们就难以根据“对于将来所做的预测”采取行动，其结果往往导致部下采取完全反抗上司指示的态度，即上司只不过是一个仗恃权威，对部属下达错误判断的丑角而已。这样下去，部属将无法积极有效地开展工作而会，形成严重的对立，使整个企业组织的营运停滞不前。