

时代光华 培训书系
TIME & SPIRIT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

职业经理人 常犯的11种错误

著名跨国公司职业经理人
哈佛大学企管博士后

余世维主讲

时代光华图书编辑部编

中国时代光华出版社

 时代光华 培训书系
TIMES BRIGHT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

职业经理人 常犯的11种错误

著名跨国公司职业经理人
哈佛大学企管博士后
余世维主讲

时代光华图书编辑部编

05
10
01

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人常犯的11种错误 / 余世维主讲, 时代光华图编辑部编.
—北京: 中国社会科学出版社, 2003.7
(时代光华培训书系)
ISBN 7-5004-3930-X

I. 职...
II. ①余... ②时...
III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 041113 号

责任编辑 安晋军 陈彪
责任校对 时光
装帧设计 海洋

出版发行 中国社会科学出版社
社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272
网 址 <http://www.csspw.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京富生印刷厂
版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷
开 本 787 × 1092 毫米 1/16
印 张 15
字 数 200 千字
定 价 29.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

时代光华管理课程 时代光华培训书系 专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 陈 彪 杨建斌 陈 红 牟津浦 王建敏
谢 强 毕行之 李晏兵 高 杰 江 南
陈 宇 于进松 马成威 郭 颖 谭志文

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下六大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化；传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会

2003年6月

总自检

在学习本书之前，请先做以下测试，看看自己是不是一名合格的职业经理人。请在相应情况前的“□”内画“√”。

1. 面对失败，我总是勇于自我检讨、承担责任。
是 否
2. 我乐于接受他人批评。
是 否
3. 即使我不在办公室，也不会引发混乱。
是 否
4. 我总是随时、随地、随人、随事教育下属。
是 否
5. 我和手下在谈到公司时，都用同一个词——“我们公司”。
是 否
6. 我善于激发团队的热情，创造良好氛围。
是 否
7. 我坚信利润是企业的命脉。
是 否
8. 我能很好地兼顾短、中、长期目标。
是 否
9. 我认为好兄弟与经理人的成功混合体并不存在。
是 否

10. 我拒绝接受不学习的人。

是 否

11. 作为管理者，我的主要目的是帮助企业以最小的投入获得最大的产出。

是 否

12. 我现在超脱于琐事之外。

是 否

13. 我并不独揽权力，而是合理、有效地授权。

是 否

14. 我在上司面前代表下属，在同僚面前代表部门。

是 否

15. 我的公司（部门）有合理的标准与成型的政策。

是 否

如果你选择的“是”多于12个，恭喜你，你离优秀职业经理人已经不远了！相信你已经取得了不小的成就。

如果你觉得还有不少问题困扰着你，或者你做得还不够好，那就和我们一起学习本书吧！相信它能够为你提供超强的助力！帮助你跨入优秀经理人的行列！

让我们现在就开始吧！

目 录

第 1 章 拒绝承担个人责任 1

有效的管理者，为事情结果负责	2
拒绝承担个人责任是一个易犯的错误	2
拒绝承担个人责任的表现	3
面对失败一味辩解	6
认错有助于解决问题	6
培养为事情结果负责的精神	7
高层主管的领导责任	8
中层主管的领导责任	10
“努力地表现”与“不停地辩解”	11
避免“不停地辩解”，少说“我以为”	11
中国员工和外国员工的差别	12
各得其所，圆满结束	13
观察你自己	13
专注自己，少些抱怨	14
接受别人的批评	14



检讨自己，承担自己的责任	16
承担下层的责任	17
记住：失败是成功之母	20

第 2 章 未能启发和引导工作人员 23

离开办公室一天，不会引发混乱	24
与管理原则无关的事情	26
重要管理方法的核心思想	27
主管需要“少不了他们”的感觉	29
管理者不是把所有权力揽在手上	29
学会教练式的引导	30
未能训练员工，提升其绩效	31
你不能管我，但你不能不搭理我	31
业绩辅导	32
要随时、随地、随人、随事地教育下属	35
创造卓越绩效	36
调职、退休、死亡也不应使公司瘫痪	39

第 3 章 注重结果，忽视思想 43

两则寓言：商业浪漫主义	44
狐狸与葡萄园：在乎过程而不注意结果的故事	44
管理寓言：海马的焦虑	45
成功者与不成功者之间的差别	47
成功的人有良好的做事习惯	47
部下都希望有个有思想的上司	48
不能急于求成	49
思想在启发，不在教条	49
想法→再结冻（触动→行为→习惯）	52

将习惯“再结冻”	53
思想教育有助于习惯的形成	53
思想决定命运	54
重视思想：不是把工作做对，而是找对的工作来做	55

第4章 在公司的内部形成对立 59

谈到自己公司时，只有一个代名词	60
“我们”公司	60
常讲“你们、他们”的后遗症	60
以团队的领导方式和工作方式为主流	61
工作需要“软技巧”	62
要解决问题的人 = 接电话或被询问的人	63
为用户解决问题	63
接电话的三个毛病	64
礼貌的问候	66
公司的团队战略	67
团体工作的本质特征	68
团体的类型	69
团队的技能要求	70
团队如何有效工作	70
团队的生命力	71
激活团队的情绪和气氛	72
激发周围人身上的“E”元素	72
空间的渴望	73
团队和领导	74

第5章 一视同仁的管理方式 77

一把钥匙开一把锁	78
出生地	78
出生时间	78



血型	80	
家庭环境	80	
X—Y—Z 理论与 Fiedler 的权变观点		82
中国权变理论的应用	83	
X—Y—Z 理论	89	
Fiedler 的权变观点	95	

第 6 章 忘了公司的命脉——利润 101

利润是企业的命脉	102	
Flow, 追随着别人	103	
Five, 活得下去	105	
Leader, 领导者	105	
管理的主要目的	107	
以最小的投入获得最大的产出		107
不当“败家子”	109	
培养节约精神	110	
世界 500 强的名单每年都不同		111
人性化管理	114	

第 7 章 只见问题 不看目标 117

只注意小处或问题, 会丧失创造力		118
成熟的陷阱	120	
80/20 定律	121	
有效的管理者	124	
德鲁克的有效管理者	125	
目标管理: 让管理者超脱于琐事之外		126
石匠寓言与经理人目标	128	
勿忘短、中、长期目标	130	
目标创新改变企业竞争模式		132

第 8 章 不当老板只做哥们儿 137

- 好兄弟与经理人的成功混合体并不存在 138
- 别在员工面前作践自己 139
- 和手下在一起要保持管理者的威严 141
 - 建立员工忠诚，而不是哥们关系 142
 - 激励员工，而不是哥们关系 143
 - 与员工一起成长，而不是哥们关系 146
- 在上司面前代表下属，在同僚面前代表部门 149
 - 在老板面前代表下属 149
 - 在同僚面前代表部门 150

第 9 章 未能设定标准 153

- 完善的公司一定会有成型的政策 154
- 何谓“标准” 157
 - 细节决定成败 157
 - 公司治理结构 159
 - 掌握扬弃艺术 160
 - 海尔的启示：走向标准化、规范化、系统化 161
- 追求“标准”变成原动力 164
- 进行企业再造 167

第 10 章 纵容能力不足的人 171

- 留住拒绝学习的人，对团体有欠公平 172
- 重视提高员工的满意度 174
- 怕别人超越自己，只好相互包庇 178
- 别在办公室里当老好人 179
 - 处理员工八个“不要” 180
 - 惩罚员工不是苦差 181



妥善处理员工问题	183
明确职责和目标	183
加强检查和反馈	184
摆正自己的角色	184

第 11 章 眼中只有超级明星 187

中等资质的人加少数超级明星	188
金字塔概念	189
分工不同, 要求不同	190
公平对待下属	190
顶尖高手的弊病	191
解聘他们, 不是姑息他们?	192
膨胀的自我	193
聘用之前	194
每个人都是重要的	194
使别人觉得重要, 他们就会重要	195
没有权力和责任是有害的	195
让员工知道你赏识他们	196
管理从尊重人开始	196
帮员工实现梦想	198
对员工进行激励	200
让员工相信未来发展	203

第 12 章 缺乏危机意识 209

市场竞争与风险防范	210
内部机制与外部环境	212
老鼠困毙与“度”的把握	214
假如危机突然降临	215

危机通过舆论表现出来	216
积极回应而不是逃避	216
制订危机应变方案	218
团队危机：今天我面对什么？	218
绵羊的责任？	219
龟兔的合作问题	219
你是害群之马吗？	220
团队负担	221
有没有危机感	221

第 1 章

拒绝承担个人责任

本章提示



有效的管理者，为事情结果负责

“努力地表现”与“不停地辩解”

观察你自己



管理学科是把管理作为一门真正的综合艺术。“现代管理之父”彼得·德鲁克（Peter Drucker）围绕“责任”、管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”发表了很多见解。他在《我认为我最重要的贡献是什么？》一文中，认为自己最重要的贡献之一在于创建了管理这门学科，并围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科，尤其是围绕着责任。

1973年，彼得·德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中，这本共达839页的巨著以其简洁的书名道出了管理学的真谛——《管理：任务、责任、实践》。该书索引中有多达36处谈到“责任”，据此可知，承担责任是管理的重要诠释之一。

彼得·德鲁克反复强调，认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求，要求他们能真正胜任工作、认真地对待自己的工作、并对自己的任务和成绩负责任。

敢于承担责任，关键时刻上得去，是优秀的管理者在管理中的作用体现。

当自己分管的部门出现问题时，管理者不应推卸、指责和埋怨，而应主动承担责任，从自身的管理中寻找原因，这自然会给员工一种积极的力量。关键时刻上得去，是指在工作需要的时候，管理者能走在员工的前边，有主见，能妥善地解决问题。这两方面都是管理者使其管理到位很重要的因素。

如果你想获得更大的成功，请你从现在开始，百分之百地对自己负责。

有效的管理者，为事情结果负责

拒绝承担个人责任是一个易犯的错误

如果一个管理者只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那么这些要求是不会产生作用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起