

管理者 最易犯的108 个错误

白山◎编著

让别人犯错误去吧，你只做正确的事
——拿起这本书，从别人的错误中发掘
自己的成功之道！



北京工业大学出版社

管理者 最易犯的108 个错误

白山 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者最易犯的 108 个错误/白山编著. —北京: 北京工业大学出版社, 2011.1

ISBN 978-7-5639-2587-2

I. ①管… II. ①白… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 235567 号

管理者最易犯的 108 个错误

编 著: 白 山

责任编辑: 邓 静

封面设计: 兰旗 flag

出版发行: 北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人: 郝 勇

经销单位: 全国各地新华书店

承印单位: 北京世纪雨田印刷有限公司

开 本: 787 mm×1092 mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 254 千字

版 次: 2011 年 1 月第 1 版

印 次: 2011 年 1 月第 1 次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5639-2587-2

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题, 请寄本社发行部调换 010-67391106)

前 言

管理者的头衔带来的不仅是一份美差，更多的则是责任和挑战。作为企业管理者，你必须具有良好的工作作风，能够不断追求创新，自觉学习相关的专业知识与工作技能，不断提高自己的业务水平。优秀的管理者还必须具备一定的组织能力、沟通协调能力、分析判断能力及用人能力。具体地说，管理者必须具备优秀的职业品格，做一个忠诚的执行者；管理者必须具备不断创新的职业精神，做一个敏锐的思考者；管理者必须具备良好的沟通技巧，做一个耐心的倾听者……

优秀的管理者不是不犯错误，而是他善于从他人和自己所犯的错误中学习，从而避免去犯相同或类似的错误。而有些管理者却习惯性地犯相同或类似的错误，以致在追求成功时处处碰壁而自己却浑然不知。有些管理者学到了别人的很多成功经验，却没有发现自身的某些不足，没有及时地避免这些错误，最终功败垂成，不知不觉陷入了困境之中。

每个管理者都或多或少犯过一些错误。工作中出现错误是在所难免的，然而，假如管理者能有所借鉴，有所预知，知道哪里该深，哪里该浅，那么，迈出的脚步就一定会更慎重些、踏实些、稳妥些，一些错误也就不会发生。

本书没有深奥的理论，而是在剖析和归纳中，提出管理工作经常面临的一些常见问题，以及一些容易犯错之处，并尝试寻找具体有效的解决之道，实实在在地教你一些灵活机动、不拘一格的管理方法。本书将告诉你

如何恰如其分地展示自己的领导才能，用好手中的权力；如何赢得下属的合作和信赖，创造出色的业绩；如何运用先进的管理方法，提高工作效能；如何运用驾驭人心的手段，创造和谐融洽的人际关系；如何磨炼自己的头脑，做个耳聪目明的管理者；如何提升领导素质和人生境界，精通职场做人的奥妙……

通过本书，你可以了解现在的管理者经常犯哪些错误，你可以避开哪些陷阱，其他人是怎样失败的，你怎样获得成功……通过本书，你可以站在时代的前沿，轻松面对工作中遇到的管理挑战。

目 录

第一章 计划不周：目标模糊，方向迷失

错误 1	盲目求发展壮大，缺少竞争力产品	/ 3
错误 2	经费开支少预算，现金调度常断流	/ 5
错误 3	不明情况瞎指挥，计划目标太随意	/ 7
错误 4	经营面前求侥幸，危机面前无对策	/ 9
错误 5	盲目创新求变化，浪费资源无成效	/ 11
错误 6	整体目标不明确，管理混乱无秩序	/ 15
错误 7	盲骑瞎马夜临池，决策无效调研少	/ 17
错误 8	准备不足便上场，手忙脚乱难收场	/ 18
错误 9	工作计划不周详，缺乏条理忙而盲	/ 22
错误 10	不能掌控好主次，白白地浪费时间	/ 23
错误 11	忽略跟进与监控，导致结果出偏差	/ 25

第二章 管理混乱：协调不当，职责不清

错误 12	角色错位难约束，职务混乱责难清	/ 31
错误 13	事事亲为才放心，劳心劳力成果微	/ 33
错误 14	件件插手才安心，下属能力难发挥	/ 35

- 错误 15 上下关系过亲密，引火自焚伤自身 / 38
- 错误 16 处罚不公夹私情，祸根早种私害公 / 39
- 错误 17 人才搭配不和谐，组合不当引内耗 / 43
- 错误 18 很少走进下属中，不能有效见问题 / 47
- 错误 19 经常性越级指挥，中层管理同虚设 / 48
- 错误 20 不注重团队合作，员工缺乏凝聚力 / 50
- 错误 21 制度执行因人论，打破正常的秩序 / 52
- 错误 22 上下协调不做好，只能两头皆受气 / 54

第三章 执行不力：机械刻板，不与时俱进

- 错误 23 按传统经验行事，不理环境的改变 / 59
- 错误 24 不懂充电和学习，被竞争对手超过 / 61
- 错误 25 鹦鹉学舌跟风走，缺少特色难生存 / 63
- 错误 26 忽视信息的收集，外界变化难早知 / 64
- 错误 27 安于现状且自满，落后他人遭淘汰 / 66
- 错误 28 惯性思维不突破，不求自省难进步 / 68
- 错误 29 不在其位谋其政，徒增抱怨与反感 / 70
- 错误 30 规章制度过严厉，上下之间渐疏远 / 72
- 错误 31 过度追求太完美，耗时耗力却无功 / 74
- 错误 32 按老经验去办事，跟不上时代步伐 / 76
- 错误 33 面对危机丧信心，自己让自己跌倒 / 78
- 错误 34 委派任务无规划，企业运作一团糟 / 82

第四章 吹毛求疵：任人唯亲，片面看人

- 错误 35 为求放心用嫡亲，家族企业难做大 / 87
- 错误 36 错把员工当长工，不得人心被架空 / 89

错误 37	识才片面不公正，浪费了人力资源	/ 91
错误 38	一次过错定前程，放着人才不去用	/ 93
错误 39	对待员工欠公正，企业内部难和睦	/ 95
错误 40	面对员工少真诚，难有忠诚的下属	/ 97
错误 41	用有色眼镜看人，埋没人才误工作	/ 98
错误 42	不注重员工感受，员工纷纷都离去	/ 99
错误 43	只信外来的和尚，庙内和尚都忘光	/ 101
错误 44	对下属要求苛刻，高压激发起反抗	/ 103
错误 45	看不到员工忧虑，员工难安心工作	/ 104

第五章 固执己见：只相信自己的直觉

错误 46	看不清自身能力，疯狂冒险损失重	/ 109
错误 47	狂妄自大任我行，员工倒戈成仇人	/ 111
错误 48	一味排斥反意见，一言堂下多失败	/ 113
错误 49	夜郎自大目无人，盲目骄傲惹反感	/ 116
错误 50	主观臆断急求成，一意孤行酿苦酒	/ 118
错误 51	意气用事孤注掷，事业毁于情绪中	/ 120
错误 52	小肚鸡肠易多心，用人疑人抓小辫	/ 122
错误 53	拿着鸡毛当令旗，乱使权力失威信	/ 124

第六章 轻重不分：捡了芝麻丢了西瓜

错误 54	轻视对手与竞争，丧失先机受牵制	/ 129
错误 55	见识超人胆识小，祈求稳定发展缓	/ 131
错误 56	恶性竞争图独霸，发展速度受限制	/ 132
错误 57	缺乏社会责任感，昙花一现终失败	/ 134
错误 58	只想打鱼不结网，竹篮打水一场空	/ 136

- 错误 59 人一发达就忘本，众叛亲离成寡人 / 137
- 错误 60 公物私用无顾忌，占小便宜吃大亏 / 139
- 错误 61 盲目冒进急功利，脱离实际陷困境 / 142
- 错误 62 杀鸡取卵目光短，贪小失大做不长 / 144
- 错误 63 潜在联系看不见，袖手旁观受牵连 / 146

第七章 纸上谈兵：美好蓝图不行动

- 错误 64 面对机会无意识，任由机遇擦身过 / 151
- 错误 65 犹豫不决难决断，一再拖延错良机 / 153
- 错误 66 有梦想而无行动，天才难敌惰性强 / 155
- 错误 67 目标再好无执行，成功之梦难企及 / 157
- 错误 68 行动拖拉成习惯，苦闷只因失斗志 / 160
- 错误 69 崇尚空谈不务实，管理混乱效率低 / 162
- 错误 70 拖拉时间失机遇，成功与你难相遇 / 164
- 错误 71 工作不实浮面上，总把成绩挂嘴边 / 166

第八章 专横跋扈：不能让下属心服口服

- 错误 72 语言粗鲁无口德，下属怎能不拆桥 / 171
- 错误 73 脾气暴躁难自控，让下属不敢接近 / 174
- 错误 74 不问缘由先处罚，员工委屈心不平 / 176
- 错误 75 自我角度看问题，处理矛盾致激化 / 182
- 错误 76 面对冲突不自制，矛盾激化难调停 / 185
- 错误 77 受下属情绪影响，矛盾激化难调和 / 187
- 错误 78 批评言语无顾忌，让下属走向对立 / 190
- 错误 79 自我能力不提高，影响威信难树立 / 192
- 错误 80 企业文化胡乱建，口号洗脑长不了 / 194

第九章 浮躁失信：心急难吃热豆腐

错误 81	语言行动出入大，不讲信用难成功	/ 199
错误 82	不注重人才培养，人才饥荒不奇怪	/ 200
错误 83	不能坚持到最后，困难面前失信心	/ 201
错误 84	忽略工作小细节，少个钉子输比赛	/ 202
错误 85	易被胜利冲昏头，一味求大终失败	/ 205
错误 86	总把问题复杂化，自我束缚难突破	/ 207
错误 87	头脑发热定决策，空想使人入深渊	/ 209
错误 88	浮躁欲速则不达，心急难吃热豆腐	/ 211
错误 89	航向轻易做改变，商海最忌航线偏	/ 213
错误 90	肆意炒作求轰动，巷子不深酒难香	/ 215

第十章 忽略沟通：下情不传，上情难达

错误 91	你对员工留一手，员工对你隐能力	/ 219
错误 92	横向沟通不做好，人际关系生危机	/ 221
错误 93	忽视下属好建议，小错不断大错多	/ 223
错误 94	吝于赞美话不到，员工工作兴不高	/ 226
错误 95	说话不经多考虑，伤害他人不利己	/ 228
错误 96	施令发号不明确，下属执行难到位	/ 229
错误 97	公司财务盖面纱，难怪财务变财误	/ 231
错误 98	无用会议大而空，销蚀激情添烦闷	/ 232

第十一章 贪图享乐：身不正则影子歪

- 错误 99 穷打官腔胡摆谱，一时享乐长久恨 / 237
- 错误 100 上梁不正下梁歪，别怪员工难管理 / 239
- 错误 101 自我形象不维护，小小弱点威信无 / 240
- 错误 102 自身工作无热情，团队士气难高涨 / 243
- 错误 103 有才无德人品低，离心离德员工去 / 244
- 错误 104 错误面前找理由，还会再次栽跟头 / 246
- 错误 105 异性交往无距离，毁尽名誉失前程 / 248
- 错误 106 穿着打扮太随意，形象销蚀吞能力 / 250
- 错误 107 沉迷赌博找刺激，荒废事业输家底 / 252
- 错误 108 私欲太盛贪享受，终有一天进牢房 / 254

第一章

计划不周：目标模糊，方向迷失

如果一个企业没有自己的发展规划，那么这个企业就没有灵魂。一些管理者，在经营企业时，没有明确的经营理念 and 定位，也没有自己的发展目标和计划，总是跟在别人后面跑。社会上流行什么样的经营方式，就照抄过来，也不管是否适合自己的实际情况，结果如同邯郸学步，不但没有学会人家的好东西，甚至连自己的长处也丢掉了。好的管理者应该根据实际情况制订详细的计划、明确的目标和可行的执行步骤。

错误 1 盲目求发展壮大，缺少竞争力产品

没有主业，而盲目多元化是管理者在管理过程中极易犯的错误。或者本来公司有主营项目，而管理者为了扩大经营，盲目地上其他项目，忽视主营项目的发展，造成了主次不分的局面。

森林里要举行比武大会，比赛的项目有飞行、赛跑、游泳、爬树和打洞。动物们纷纷报名参加自己拿手的项目，鼯鼠也来了，它参加了所有的项目。

几只唧唧喳喳的小麻雀佩服地看着它，逢人就说：“鼯鼠可厉害了，它什么都会！”

比赛开始了，最先比的是飞行。一声哨响，老鹰、燕子、鸽子一下就飞得没影了，鼯鼠扑腾着飞了几丈远就落了下来，着地时还没站稳，摔了个嘴啃泥；赛跑比赛，兔子得了第一后，躺在树下睡了一觉醒来，鼯鼠才跌跌撞撞地跑到终点；游泳比赛，鼯鼠游到一半就游不动了，大声喊起救命来，多亏了好心的乌龟把它驮回岸上；比赛爬树时，鼯鼠还没爬到树顶就抱着树枝不敢再爬，顽皮的猴子爬到树顶后摘了果子往它头上扔去，明知它不敢去接，还故意说请它吃水果；和穿山甲比赛打洞，穿山甲一会儿就钻进土里不见了，鼯鼠吃力地刨啊刨，半天才钻进半个身子。观众见它撅着屁股怎么也进不去，都哄笑起来。

如果企业不考虑自身的发展情况，盲目求发展壮大，而不注重于品牌的打造，就会像鼯鼠一样，最后什么也不增长，而落得被耻笑被淘汰的结果。盲目多元化会使资源分散、丢掉主业，完全失去市场竞争优势。任何一个项目都会占用一部分企业有限的资源，使主业经营的各个方面（产品研发、市场营销、内部管理等）投入严重不足，甚至难以保证其正常运营的需要。从而使自己的市场占有率直线下降，产品形象严重毁坏。

很多大企业都失败在了盲目多元化的战略上，而根本原因便是没有掌握多元化经营与专门化经营的特点。

多元化经营与专门化经营是两种完全相反的经营方式。专门化经营如关云长单刀赴会，以其气魄、胆识和高人一等的优势，采取宁精勿杂，宁专勿多的策略，长驱直入。多元化经营如十面埋伏，多方出击，以众取胜，“东方不亮西方亮”。

多元化经营意味着一个企业生产的产品多样、经营项目繁杂及服务范围广泛。多元化经营最大的优点是风险比较小。但是，企业搞多种经营要有“度”。因为产品和项目品种越多，相对每一种产品来说，企业的综合投入就越少，企业如果过多地致力于产品的多样化，势必削弱“拳头产品”的力量。枝多叶茂反而把主干压弯压垮。

管理者在做出多元化经营决策时，不妨先问问自己的公司是干什么的，在哪些方面比竞争对手干得更好，更具有竞争优势。这样一来，首先明确了自己的主业，让你了解什么才是你发展的重点。而如果要坚持上其他业务，要自问是否具有竞争优势，这是保证成功的根本。

只有在能赶上或超过竞争对手的情况下，才可以搞多元化经营。如果确定在此行业内，自己并不占有任何优势，无法或根本不可能超越竞争对手，那么就不要盲目地上此项目。

多元化经营必须要能确立可持续的竞争优势，为此多元化经营的公司必须创造一些独一无二的能力，即竞争对手无法模仿的核心竞争力。要深入一个行业，就要想办法在同行之间形成自己独特的核心技术，这是形成产品差异的保障。这样才能使企业在市场上占有一席之地，才能产生强大的竞争优势。

相关产业开始扩大经营，一步一步地发展才能将事业做大。

【闻过则改】

多元化经营是由熟悉的行业进入不熟悉的行业，这时采取慎重的态度、尝试性地经营、确立核心竞争力是非常重要的。

错误 2 经费开支少预算，现金调度常断流

每个企业领导都希望手中掌握足够的资金，并获得更多的利润，但对大多数企业来说，这是非常困难的。事实上，很多管理者都有体会：企业没有利润，公司照例能够维持运转；而企业在一段时间内没有现金流，好像捆住了手脚，一下子动弹不得。

对于一个大型企业来说短了现金就等于断了炊。因此，领导在管理过程中应密切关注现金流量，充分保障企业运转的需要。一个优秀的管理者应该制定现金流管理机制。快速成长的公司有多种可能遇到的陷阱，其中尤以现金流危机为最。快速成长总是伴随着现金的“大进大出”，失败往往是由于“大出”不断，但是现金能否“大入”却没有被重视。一旦连续“大出”却没有“大入”，企业就会被迫做出许多举措，比如压低正常的销售费用，比如大力举债、增加财务费用，再比如为了报表好看违规关联交易等，这都受制于现金不足。

因此，管理者必须懂得现金流的重要性。收入应该是每天的、流水性的，支出则必须是间断性的，隔几天、几个月才支出的，这样，管理者便不会觉得艰难。然而，现实中，许多企业恰恰是反过来的——支出是流水性的，收入是阶段性的。产品卖出去不容易，把钱收回来，或者只有弄到一笔贷款，才有钱花。企业不是每天都有收入的，而支出呢？电话要天天打，水电费要日日付，汽车要时时开，吃喝招待几乎要天天有，加之企业的日常采购和管理费用的开支，这样企业就会捉襟见肘。

因此，管理者应该最大限度地保有和增加现金流。

管理者有效地管理现金流可以采取以下几种方法齐头并进。

1. 既然应收，就要及早到账

由于销售商常常积压制造企业的货款和市场资源，因此，对销售商采取现款现货是必要的。尽管销售商总是有各种各样的借口，但欠款越积越多已成为不争的事实。如果你的企业是这样的，差不多就已进入困境了。

此时唯有坚持采取强硬收款措施，甚至要终止恶意拖欠贷款的客户。

这些措施包括：

(1) 定期公布往来欠款。每家企业都缺钱，偿还了账款，就意味着企业现金量的减少，因此，收款是一件很麻烦的事。这时业务员应抓住每个机会催收货款，也可以直接找到企业负责人说明企业的困难，一旦他有资金在手就应立刻想方设法让他批准支付。业务员不要对往来公司的账目一无所知，一味赊销货物给客户。财务部门要定期公布往来账目，以便公司明白谁是欠款最多的客户，对于长期拖欠货款的客户，可以终止其供货和业务往来。

(2) 折扣和应收款挂钩。销售商利益和公司利益之间能够一拍即合的就是折扣，如果企业应收账款不能按期收回，恰巧一时又急需现金，可以考虑给销售商（客户）一定折扣。应该特别注意的是，经打折销售的产品一定要现款现货，这样才能实现缓解资金的目的。折扣的比例也要掌握好，如果客户能够结清老账，则可以把折扣打大一些，具体情况要根据与客户的订货数量和他的营销能力来判断。

2. 掌握支付流程，防止时间长

企业收支是财务日常管理工作，但控制支付、合理推迟付款时间也是企业保有现金的方法。

(1) 建立良好的信誉。企业不会是独立存在的，你的企业有对外支付，欠别人的款，别人的企业也同样会催缴。要想掌握支付的流程，企业必须要有良好的商业信用，否则，难以躲过讨债人的“追杀”。这里强调的是有一定信用才会有合理的推迟支付。有些公司规定只在每周五对外支付，其他时间一律不接待。这样一来，客户知道只有到星期五才有可能拿到付款，时间一长，也就和供应商约定俗成，到了星期五，若债权人不能来取支票（钱），财务部就会自动进账，或者就此寄送填好的支票。可惜的是，很多企业没有养成这样的习惯。这样做有一个好处就是避免别人平时打扰你，但你一定要按时兑现，讲信用。假如客户当时拿不到支票，他一定会再来的。

(2) 分期支付。有些企业不能按时付款，则可以采用分期付款的办法。如果你和客户之间是一种长期往来关系，在你出现现金困难时，客户还是有可能理解的。但拒绝支付又不加说明，你对客户的尊重和信用就会