

- ◎ 卓越领导的实战经验
- ◎ 企业绩效的提升捷径

你可以更优秀

管理者绝对可以避免的45个错误

莫杰◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



- ◎卓越领导的实战经验
- ◎企业绩效的提升捷径

你可以更优秀

管理者绝对可以避免的45个错误

45

莫杰◎编著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

管理者绝对可以避免的45个错误/莫杰等编著. —北京:中国经济出版社,2005.10

ISBN 7-5017-7172-3

I. 管… II. 莫… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第091500号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:陈 骝 (电话:13621098588) E-mail:Chenliu_bj@sohu.com

责任印制:石星岳

封面设计:任燕飞设计室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市华润印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:14.5

字 数:245千字

版 次:2006年1月第1版

印 次:2006年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-7172-3/F·5758

定 价:29.00元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

前 言

管理奇才亚柯卡说：“天下没有倒闭的企业，只有经营不善的企业。”

成功是每个管理者的梦想，如何成功则成了多数管理者的难题！为了克服这一难题，几乎所有的管理者都在探索不断提升自己管理能力的方法体系，并不失时机地充实自己的管理知识、更新自己的管理观念。唯有如此，才能使企业在市场竞争中立于不败之地，才能对咄咄逼人的市场阵地侵略战应对自如。由此可见，获取、掌握并运用管理知识，使企业的经营管理系统化、科学化是一件意义深远的事。

所以，不断学习经营管理知识已经成为管理者日常工作中不可缺少的一项。时下获取管理知识的机会与途径不可谓不多，其中通过阅读知识读本来“借用他山之石，攻己之玉”不失为最有效、最有生产力的途径之一。也正是基于此原因，有关企业经营管理的方法、战略、策略、模式等内容的书一直充斥于市场，并在图书市场上占据相当的份额。

但市场上大多数关于企业经营管理的知识读本往往结构完整、规模庞大，令人目不暇接。简单说，这些宏篇巨制的作品大多理论性过强，而可读性太低，这使日理万机、忙里偷闲的管理者和积极进取、有志于此的人士深感乏味。因此，他们总是期待着这方面具有创意的新作出现。

本书恰好就是一本让人耳目一新的书。本书与市场上众多经管类知识读本最大的不同是,其行文风格避免了经管类图书非常沉重的逻辑推理和逻辑重叠,融知识性、实用性、可读性为一体,也就是说,本书较多地注重了内容的趣味性和题材的可读性。可以使你在轻松愉快的氛围中真正领略经营管理大师们的方法体系,并从这些大师们分析、思考、处理问题的高超技艺中领悟到种种管理智慧,并且学之则能用,用之则有效。

除了简单制胜这一最大的优点外,更加难能可贵的是,本书中内容都可以独立成篇,这使读者既可以集中大段时间一气读完,也可以充分利用自己琐碎的时间逐一参悟,还可以根据自己的需求有所侧重地阅读,更可以针对自己在不同阶段遇到的实际问题对号察阅……

毕竟,优秀管理者不是自封的,更不是谁在人为地主观臆断。他们都是在经济发展的浪潮中经过优胜劣汰而不断筛选出来的。所有大公司,无一例外都经历了从小企业到成功企业的飞跃与质变——要么以奇制胜,在市场上大行其道;要么力挽狂澜,在困境中爆发;要么成功地抓住了机遇,一鸣惊人;要么……

需要说明的一点是,虽说世界 500 强企业经过百余年的竞争、发展,已经形成了一整套成熟的经验,但生意场上没有永远的赢家与输家,尤其是在环境发生巨大变化的时候。而书中所提供的都是昨天的事实,时移事变,时过境迁,昔日的方法、技巧、策略和战略等未必适用于今天的境况。所以,当你遇到看似相同或相似的问题时,应切忌简单模仿。站在巨人的肩上能看得更远,相信读者一定会比书中提到的经营者更能恰当地处理自己遇到的种种问题,并创造出更为经典的制胜经验和经营绩效。

市场经济需要一流的管理人才,优秀的管理人才需要接受一流的教育,一流的教育需要切实可行的知识读本。从现在开始,打

开本书,在本书的帮助和指引下,分析自己的得失成败,对你而言,做大做强不再遥不可及!

最后,我要对我的编创团队的全体成员表示衷心的感谢,在本书的编写过程中,他们付出了辛勤的劳动,我想如果没有大家的齐心协力,我无法顺利完成本书的编写。他们是:于天鹏、于天飞、谭周、曾小燕、于俊伟、余振芳、曾辉、周淑敏、但红华、石晓林、姜志华、曹欲晓、杨涛、李君、王欣冬、邵首耀、张红梅、唐晓霞、宗印茹、郭春芳。

尽管我们竭力使本书完美,但仍难免有不足之处,在此敬请广大读者指正,以便我们修订和完善。我们的邮箱是 mojie78@163.com。

编 者

二〇〇五年八月



目录 CONTENT

你 可 以 更 优 秀

管理者绝对可以
避免的

45个错误

前言/001

首先，忘掉你的管理者身份/001

管理不需要高高在上的空中楼阁，而需要深入实践去发现问题、解决问题。管理说到底就是解决问题的艺术，管理者也就是解决问题的人，只有忘记管理才能达到管理的最高境界。那些高高在上地端起管理者架子的人，架子端得越高，往往摔得越惨。

员工第一/005

员工是企业最宝贵的财富。

没有面包，即使是上帝，也无法与饥饿的人交流。每个员工都有各自不同的需求，企业管理者要最大限度的激发出部属的能动性，就必须对每一个员工采取不同的方法，让他们知道他们的需求能够得到满足的几率。

顾客是上帝，但应当有所选择/010

多数管理者认为，顾客就是上帝，赢得的顾客越多，企业所获得的市场份额越高，企业的利润也必然越高。而事实上，只要我们回顾一下，像 IBM、柯达、西尔斯百货等知名企业近 10 年的发展就可以发现，它们全都在市场上赢得了最多的顾客，但他们的利润无一不发生了下降。



征求员工意见之后再做改变/015

改变是一件很奇怪的事情。有的人喜欢改变；但多数人却安于不甚完美的现状，而不喜欢面对不确定的将来。成功的改变仰仗于所有相关人员的参与。因此管理者必须鼓励部属参与改变，这样才能掌握无法预测的未来。

创意和准时上班一样重要/020

让我觉得奇怪的是，现在的公司常常需要很多好点子才能应付各种改变，但这些公司大多数没有教会员工如何变得更加富有创意，也不要求他们提出自己的新想法，他们比较注重的通常只是员工是否准时上班。

除了快，还是快/026

使公司快速回应市场的变化是管理者的重要职责。所以，要敢于挑战所有时间的限制，不要预先假设公司的反应不能再快了，其实回应客户的速度和产品上市的速度可以更加快，时间限制是短暂且可以克服的。

信息是作出决策的武器/030

真实而有效的信息是一种资源，是商机，是现代企业的生命之源。企业经营管理的每一个决策都依赖于对一定信息资料的准确掌握。在当今社会，善于运用信息，企业的财富就会“无穷如天地，不竭如江河”。

有分享才有人再播种/035

不要回避员工对报酬的批评或反对意见，因为建立信任感的第一步是进行开诚布公的讨论，并实际地比较个人贡献、公司整体绩效与员工得到的报酬。



让工作变得有趣/040

员工向来将工作是否有趣当作好工作的条件之一。事实上，如果我们将乐趣排斥在企业之外，将会使生产力和利润都受到影响。人们越来越不喜欢工作，因为工作变得越来越严肃。因此，管理者应当学会让工作变得有趣。

让工作自豪，哪怕是在擦地板/045

如果员工对自己制造的产品或服务感到自豪，他们便会制造出高品质的产品。因此管理者应设法保持和提升这种自豪感。就这方面而言，使员工拥有自尊并强调他们的重要性是管理者的重要职责之一，但这一职责一直为管理者所忽略。

让员工了解公司的财务状况/050

当员工了解了公司的财务状况后，他们的感受、思想和行为就会变得很像老板。因此，不妨定期向员工提供公司的财务资料。记住，千万不要等到要分发红利的时候，才告诉员工他们没有红利可拿。

不断搅动池里的水/055

适度地干扰，适度地制造一些混乱，打破宁静，是管理的意义所在。如果组织内部如同一池沉静的水一样平静，那么管理者就必须打破这种平静，否则这池静水就会变成一潭死水。

管理就是沟通/060

最好的思想通常来自高层管理者之外，而有效的沟通则是获取这种思想的最好方法。缺乏沟通基础的管理行为，犹如沙土上的建筑，时刻面临着倒塌的危险。



善谈者不如善听者/065

上天赋予我们一根舌头却赐给我们两只耳朵，本来就是让我们多听少说。善于倾听是英明睿智的表现。培养并改善倾听技巧，是有效沟通的出发点。

经验只代表过去/070

人们总是沉湎于传统的思维模式之中，不愿承认环境的改变，一味地以老的、现有的方式方法做事。然而，令我们意想不到的，正是这些曾经使我们兴旺发达的经验方法把我们带到了效率降低、利润锐减的境地。

卷入恶价格战/075

以低价取胜是企业销售产品的常见手段，并有可能提高产品的销售量，给企业带来一定的利润。但是，降低价格并不一定会给企业带来持续好运，有时甚至会给企业带来大幅度亏损。

细节决定成败/081

为什么很多大的企业在叱咤风云几年以后，便轰然倒塌，从此销声匿迹，而另外一些优秀企业却岿然不动，永葆青春。这其中的奥秘真的令人匪夷所思。

关注对手/086

历史上，以弱胜强、以小吃大的案例多不胜数，而这些案例多半是强者轻敌所致。市场竞争同样不可轻敌，要知道，任何强大的企业都有“阿喀琉斯脚踵”，而任何微小的竞争者也都有攻击力。



领导造势，员工做事/090

领导即领袖和导师，即获得追随者的能力。管理者使追随者真诚地聚集在自己的身边，并引导他们自觉地沿着一定方向前进，这时，领导力便产生了。否则，不论管理者的本领有多高，也不会给企业带来任何好处。

优势和劣势并不是绝对的/095

优势可能转化为劣势，而劣势也可能转化为优势，关键要看怎样的环境下以及面临怎样的问题。

制度是用的，不是图好看的/101

中国是一个人情国家。长期的儒家文化熏陶使得大多数的管理者心比较软，怕得罪人，因而显得宽厚有余，处理事情总是习惯手下留情，总是一句“下不为例”将大事化小，小是化了。

整体优化才能赢/105

管理者的职责就是平衡，协调企业内外部的关系，使之达到整体最优化。相反，一个蹩脚的管理者总是缺乏长远的规划和打算，眼前的快乐常常成为未来痛苦的根源。

多角化忌贪多暴殄/109

兵不在多而在于精。一个企业能否立足于市场，不在于你的产品有多少品种，而在于它是否拥有名牌产品，拳头产品。与其枝多压干，不如削枝强干。



目录CONTENT

管理者绝对可以避免的

45个错误

广告投入过大/114

广告只是一种促销手段，不是获取市场的万金油。如果把广告当作救命稻草，将企业的大部分财力过多地投入到广告中去，最后你的企业只会跟着广告一起沉到水底去。

抓不住机遇/119

经营企业和踢足球差不多，90% 以上的时间都是在带球，寻找破门的机会。有的人有许多射门的机会，但却没有把握好；有的人只有一两次射门的机会，却把球踢进了球门。

将学习当做终生的目标/125

学习的终止就是生命的终止，管理者只有不断学习新东西，接受新事物，你的企业才能永葆活力。

建设性地处理冲突/130

管理者的目标应该是避免冲突，不使其转化为破坏力。员工有权在没有敌意和威胁的舒适环境中工作，但员工在争取公司的资源时势必会发生冲突。处理冲突的关键在于，不让冲突破坏了团结。

轻言放弃/134

如果管理者害怕困难，知难而退，在采取有效的对策之前就先输了志，泄了气，这样一来，即使外部条件再有利，企业也无可救药了。

根据自身实力制定计划/139

不能正确评价自己的实力是很多管理者的通病。他们常常



有很好的计划，也看到了机会，但遗憾的是他们忽略了自己的实力，要么高估自己的实力，要么又低估了自己的实力，结果好的计划却带来了坏的结果。

绝对执行/143

正确的决定需要切实有效的执行来支持。否则，管理行为就会失去作用。

你不帮人，人不帮你/147

不管你是一个什么样的人，都不可能像鲁滨孙那样独自一人闯天下，尤其是管理者。管理者的经营管理活动必然要与各种各样的人打交道。要想让别人将来帮助你，你就必须先付出精力去关心别人，感动别人，这样才能赢得别人的回报。

市场调查不是万能的/151

我们在接受问卷调查时，是随手匆匆一勾，还是像考试那样苦思冥想做出选择？这种“随手匆匆”的调查问卷，有多大的可信度？

盲目进行培训/156

为什么公司投入了大量的财力物力，对员工进行培训，结果却收效甚微？培训不是花拳绣腿，中看不中用，只有以实战出发，才不至于落得培训内容多多，培训后却一片空白的下场。

不懂跨部门沟通/161

虽然我们小心翼翼地避免犯错误，但还是一不小心就会犯错。因为你总是会从自己的角度看问题，而忽略从其他的角度



目录CONTENT

管理者绝对可以避免的
45个错误

观察相同的问题。

好质量并不一定有好市场/167

质量从来就是企业的生命，但是好的质量必然有高的生产成本，它能不能得到市场的认可的风险度也必然随着成本的增加而增加。对管理者来说，他们的工作就是要在两者之间找到最佳平衡点。

用一种方法管理所有的人/173

对任何一个管理者来说，首要的任务就是把自己的员工看作是独立的个人，并了解他们的不同之处。

解决问题而不是责怪他人/177

作为管理者，不责怪做错事的人是很困难的，但成熟且有远见的管理者会以解决问题为重。

抓不住问题的关键/181

少数服从多数是生活中不易的法则，但当少数成为关键的时候，只有抓住少数才能成功。

缺乏创新意识/186

任何一种创新都是观念的创新。观念创新行为才会创新，行为创新结果才会创新。

居安不思危/191

商场如战场，管理者就像指挥员，一旦投入战场，便生死难卜。因为市场规律残酷无情，市场竞争变化莫测，孰强孰弱，是



胜是败，均需广收情报、仔细分析、慎重决策、全力以赴，不可疏忽大意，掉以轻心。

当断不断，必受其乱/195

在管理过程中，谨小慎微，固然可以免去一些做错事的可能，但却因此而变得优柔寡断则可能会失去许多成功的机遇。

留不住优秀人才/200

声势浩大的招聘会，热情万丈的演讲，当吸引到优秀人才时，却又留不住他们，以往所做的一切工作都是一个“零”。

投资而不是投机/205

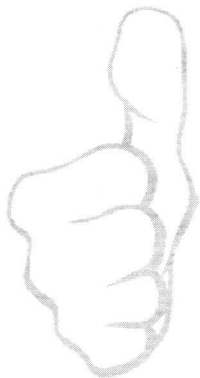
虽然有钱并非万能，但没有钱却万万不能。任何一家企业、公司的创业和发展都离不开资本，但是财富从来不停留，富有的人如果管理不当，就会变穷，而穷人只要经营得法，也可以变得很富有。

角色错位，浪费人才/210

主次颠倒、喧宾夺主、以次挤主、角色过度、越权行事，都是角色错位。角色一错位，企业管理这场戏就不好唱了。

不懂得与对手合作/215

对手就像一面镜子，可以用它来反照自己。如果消灭了对手，无疑等于失去了一面镜子。



◎ 首先，忘掉你的管理者身份

管理不需要高高在上的空中楼阁，而需要深入实践去发现问题、解决问题。管理说到底就是解决问题的艺术，管理者也就是解决问题的人，只有忘记管理才能达到管理的最高境界。那些高高在上地端起管理者架子的人，架子端得越高，往往摔得越惨。

有一只老海象带着一群小海象，但这只老海象只听得好消息，听不得坏消息，因此，没有谁愿意把事情的真相告诉它。

可是，附近海湾的水位在过去几周内不断下降，要想捉到更多的鳕鱼，就必须离开现在的地方。这个情况必须让老海象知道。

最后，一只叫巴齐尔的小海象一咬牙说：“一切都很正常，头儿。”

第二天，情况变得越加不妙。一个新的海象群正向这块海域进发，巴齐尔走到老海象跟前，奉承了几句话之后，小心翼



翼地说：“头儿，忘了告诉你，一群新的海象闯到我们这儿来了。”老海象倏地把眼睛睁开，正准备咆哮。巴齐尔赶忙又说：“不过，它们看上去不像是以鳅鱼为食的，而是贪吃那些小鱼的。您是知道的，我们是不碰那些玩意儿的。”老海象慢慢吐出了一口长气。

在接下来的几周内，形势变得越来越糟。老海象注意到一些小海象似乎消失了。它把巴齐尔叫来，怒气冲冲地问：“怎么回事？那些小子们哪去了？”可怜的巴齐尔没有勇气告诉老海象真相，他清了清嗓子，对老海象说：“头儿，是这样的，我们加强了纪律。你知道，这是为了吐故纳新。毕竟，我们的队伍必须保持纯洁。”

又过了一些时候，除了巴齐尔自己，它所有的部下都投奔到新的海象群中。巴齐尔意识到它必须明确告诉老海象所发生的一切了。尽管十分害怕，它还是下定决心走到岩石上，对老海象说：“头儿，我要告诉你一个坏消息，所有的海象都离开了你。”老海象惊呆了，甚至都忘记了大发雷霆。

管理是解决问题的艺术。不重视基层员工意见与脱离实践的管理者就像那可怜的老海象一样，表面上看起来高高在上、令人仰望，实际上他们的地位就像海市蜃楼一样岌岌可危，因为他们的地位缺乏坚实的根基。只有那些深入实践，着眼于基层，有能力解决问题的管理者才能够站得更稳、走得更远。



放下架子，做平常人

松下幸之助说：“最失败的管理者，就是那种下属一看到你，就像老鼠见到猫似的跑开来的管理者。”员工在这样的管理者制造的恶劣环境下工作，才智得不到发挥，企业也必然每况愈下。

亨利·福特因为喜怒无常，独断专横而被人戏称为“皇帝陛下”。也正因为他的独断专横，使得他和当时福特公司的总裁亚柯卡之间的隔阂越来越大。一次，亚柯卡亲自去日本与本田公司的总经理本田宗一郎进行谈判，并以每套变速箱和引擎只花 711 美元的超低价预定了 30 万套动力系