

一个新聘工商管理硕士MBA的五大管理错误MBA考试 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/548/2021\\_2022\\_\\_E4\\_B8\\_80\\_E4\\_B8\\_AA\\_E6\\_96\\_B0\\_E8\\_c70\\_548016.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/548/2021_2022__E4_B8_80_E4_B8_AA_E6_96_B0_E8_c70_548016.htm)

我所效力的集团是一个典型的民营企业，集团与其它民营企业一样伴随着改革的春风一同发展，在短短十年内发展成为一个产值近20亿元的大型集团，在业内具有举足轻重的影响力；也与许多民营企业一样面临人才紧缺和管理落伍。于是集团痛定思痛，年薪20万正式对外招聘了一个MBA做执行总裁。目的是：让高层次人员带领集团公司的管理迈上一个崭新的台阶。上任的MBA毕业于东北一所著名的财经类大学，并且在多个大型集团从事过十多年中高层管理。春节之后，董事长在集团中高层会议上，郑重宣布MBA正式上任。全集团上下感到欢欣鼓舞，当然得意的笑容写满了董事长的脸。然而两个多月后的4月12日，集团高层召开专门讨论关于新聘MBA去留的会议。新聘MBA还没有结束三个月试用期，就被集团辞退，灰溜溜的离开了刚刚开始的事业。其中的缘由很值得我们寻味。

一、改革过于急噪 作为每一个刚外聘的管理人员通过自己的能力树立权威，便于日后工作顺利开展，无可厚非；但是新聘MBA犯了过于急噪的大忌。在上任不到两周的时候就武断的推出了《集团公司2003年管理改革的四大步》。殊不知，他这时还不清楚集团旧制度的弊病在哪里，集团的管理层能接受多大程度的变革，如何谈得上对症下药？结果导致绝大多数管理人员认为他华而不实、照本宣科。一个公司的管理制度和经验一般都是多年来积累下来，尽管有不合理之处，可能不符合现代企业管理的标准，但大多数管理方法和制度

是适合该公司的。不应当急于推翻一种旧制度，建立一种新制度。急噪可能造成“青黄不接”和“拔苗助长”，造成公司混乱。管理改革应当在充分调查基础之上，制定适合本企业现阶段的整改措施，做循序渐进式的引导。

二、批评过多而无建设性建议。笔者在集团里负责保健品的上市前销售方案准备工作，有天突然接到董事长电话说“你们前期的方案全部有问题，执行总裁全否定了你们的方案”。我当时愣了，我们前期的方案做了充分调查，与集团、策划公司和消费者经过多次研讨和完善，已经取得了集团上下的认可，本来等产品下线马上上市。执行总裁把我们策划、销售的主要人员全掉回集团，进行封闭式研讨。结果，在集团耗了一周，执行总裁在策略上没提出任何问题，只提出几处无关紧要的技术性错误，并且没提出任何整改方案。我们一行专业人员气得说不出话来。接下来我们接受了多次这样的“礼遇”，集团其他的管理人员也遭遇了无数次这样莫名其妙的批评。批评是管理中常用手段，但是要有针对性，不能随意夸大批评范围。最好在批评后能给出建设性意见。否则，被批评者会对批评者产生能力上的怀疑。批评应当讲究方式，应当充分尊重员工的劳动成果。在私下里给予批评，每个员工都会感激批评者。不能成为“告状式”的批评，否则可能因为工作导致私人恩怨。再者，应当尽量避免批评，多给予鼓励，因为每人都渴望被尊重。

三、做事方法导致人格魅力丧失一个企业高层管理者除了要求有很高的业务能力外，还需要较高的人格魅力。这位新聘MBA的许多错误的做事方法，导致其他管理者对其人格的怀疑，这是被辞退的直接原因。错误的原因部分因为自身缺陷，部分因为不清楚效力公司的企业

文化。以下是他犯的几项错误：（1）通过打击别人树立自己的威信，导致打击面太广、树敌太多，最终集团的多个董事和副总裁联名辞退了他。（2）挣功劳推责任，不具备基本的责任感。（3）私下拉帮结派。（4）精力过分用于拍马屁，而对工作投入不足，进集团两个月连车间的门朝哪都不知道。（5）过于标榜吹嘘自己，自我表现欲过于强烈，恰恰与集团低调谦虚的风格格格不入。（6）好色本来是私人问题，但由于自己处理不当影响了工作，把选秘书当作选“小姐”，与员工调情等事情造成很不好的影响，恰恰集团管理层对“作风问题”深恶痛绝。

#### 四、工作分不清轻重缓急

新产品在准备了几个月后万事具备，只等产品下线。办事处营销人员热情高涨，产品没上市已经获得了一份20万元的定单，营销工具、策划方案等全部到位；而且竞争对手的飞速发展也在不断的给我们施加压力，我们只有一个选择：尽快上市抢占先机。可就在这个节骨眼上，新聘的MBA执行总裁把全部营销人员调回总部，首先换掉营销公司总经理，然后处罚了大多数办事处经理，原因是“产品没上市，不能发生任何公关费用”，尽管公司的制度里规定了适当公关费用。处罚后，所有营销人员都感到：公司的处罚没有任何理由，而且时机不对。临阵换帅兵家大忌！尽管前期营销管理中存在疏漏，但在此时整顿绝对不是时机，至少没分清工作的轻重缓急。执行总裁在上任不到3个月的时间里，做的最多的是挑一些鸡毛蒜皮的错误，而没有把主要精力用于集团的调研，更无从谈到战略、策略方面的建议。前期营销管理中出现许多纰漏，一方面是分公司总经理的责任，另一方面是因为集团与分公司之间缺少必要的流程制度。如果集团没有做好授权，分公

司如何运做，即便更高水平的经理仍然无法正常运做。新聘MBA没有解决这些根本性的问题，只是头疼医头，最后导致营销公司陷入停滞、危机四伏。管理者不应当事无具细，应当按照轻重缓急把工作分为四类，首先解决重要而紧急的事情。有许多事情尽管非常急，但未必重要，可以放到日后合适的时机去处理。该新聘MBA之所以没有分清楚轻重缓急除了自身能力的原因外，也与他缺乏必要的调研有关。

五、工作缺乏计划性 执行总裁在临阵换帅后，由于缺乏计划性，营销公司没有新总经理上任。营销公司不得不终止所有营销工作，就象伊拉克战争一样，新领导没有出现前公司一片混乱。伊拉克战争即将结束，估计伊拉克会产生新领导，而我们仍然在等待新总经理上任。象重大人事变动这样的工作，怎么能没有周密的安排？现代企业需要团队配合，工作计划是团队配合的行动纲领。管理者如果工作没有计划性，一是工作效率低下；二是会给手下造成许多被动，会打破别人的计划。那次为期一周的“封闭式研讨”，由于执行总裁缺乏工作计划，导致我们一行五人白白的耗掉了一周时间。原来计划的工作也为此一拖再拖，我们整个的工作安排被搅得一塌糊涂。计划表、日程表等计划工具被许多企业管理者当作形式，其实在管理中发挥着很重要的作用。如果草率制定计划表，制定后不执行，那么计划表肯定就成了一张废纸。以上五个管理失误最终导致一个新聘MBA执行总裁在三个月内被迫离开新公司。此事除了外聘高级管理人才引以为戒外，企业主也应当至少得到以下三点启示：1、企业招聘高级管理人员必须做好全面审核工作；2、高学历不等于高能力；3、用高学历给企业脸上贴金企业会付出很大代价。编辑特别

推荐：2009MBA联考数学辅导专项练习汇总 MBA全国联考指导MBA管理练习题汇总 MBA联考管理案例分析题选编及答案汇总 最近视觉焦点：09年MBA重大改革春季班和秋季班将实现并轨 更多优质信息请访问：百考试题MBA站 百考试题论坛 丰富、优质考试试题请进入：百考试题在线考试中心 100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 [www.100test.com](http://www.100test.com)