

管理辅导之分析新聘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_ti2020/552/2021_2022__E7_AE_A1_E7_90_86_E8_BE_85_E5_c70_552116.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 点点看哦 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坏的影响，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。

编辑特别推荐加入收藏：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