

全球销量突破500万册

《纽约时报》最佳畅销书

你最有**可能**
在**管****理**上犯的
THE WAY OF MANAGING
101个错误

[美] 布莱恩·史密斯/著
(Brian Smith)



101 LESSONS
ABOUT MANAGING
TO YOU



中国时代经济出版社

你最有可能 在管理上犯的 **101**个错误

[美] 布莱恩·史密斯 / 著

罗文 / 译

中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你最有可能在管理上犯的101个错误 / [美] 布莱恩·史密斯著; 罗文译,
—北京: 中国时代经济出版社, 2003.9

ISBN 7-80169-437-6

I. 你... II. 布... III. 管理学—通俗读物 IV. B848.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 073448 号

101个错误 你最有可能在管理上犯的

[美] 布莱恩·史密斯 / 著

出版者	中国时代经济出版社 (原中国审计出版社)
地址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电话	(010) 88361317 64066019
传真	(010) 64066026
发行经销	各地新华书店书店经销
印刷	北京密兴印刷厂
开本	880 × 1230
版次	2003 年 9 月第 1 版
印次	2003 年 9 月第 1 次印刷
印张	11.75
字数	248 千字
印数	1~3000 册
定价	25.00 元
书号	ISBN 7-80169-437-6/F·208

版权所有 侵权必究

你难道不会在管理上犯错吗？

“糟糕！从来没人对我说过这事呀！”

“等一下，我以前怎么没听说过？”

“你的意思是说这全都是我的错？”

从基本的管理培训中你学到了什么？或许是如何制定一项工作计划，如何召开一次会议，怎样做一次产品介绍，以及怎样安排你的时间等等；又或许是一点关于怎样分配你的工作，如何准备表现评价，以及怎样处理商业建议？无外乎都是如此。

你是否注意到了：管理培训教给你应该做哪些事，而遗漏了你不应该做哪些事。

这正是本书的主旨所在——本书所讲到的都是那些使你陷入麻烦的最糟的错误，但是从没有人告诉你。其中有些错误是很显而易见的，譬如你对同你一起工作的人要求太严格或者太宽松，对针对你的批评进行辩解，或者冷落了自己的客户。但是，还有许多错误是并不显而易见，譬如，实行只发给一人

的奖赏，试图采用先进技术来解决业绩不佳的问题，或者是给某人一项特别棘手的工作让他去完成。这些都是只有你事后承受了不好的后果时，你才会意识到：这都是你所犯的错误。

如果你是一位有着三、四年工作经验的管理层人士，你会怎么办？到现在你已经知道什么该做，什么不该做了吗？

当然没有，不过，也没有那个必要。很多错误的后果并不会立马出现，甚至永远不会出现。你可能完成了完整的管理职业生涯而对于办公室的“政治”事务不知不觉，对各种人际关系网不闻不问，赏识平庸之辈，而压制创新的头脑，以及对自己工友所犯的错误宽容大度——所有的这些你都没考虑到你可能会做得更好、更有效。

我们都会犯错误，但我们都试图从错误中吸取教训。然而，错误却永远不可避免。做一个职业经理人越来越难，在断事拍板时越来越容易出错。“101个错误”给你提供了两种不同但都很重要的方法来对付这些。

1. 本书针对一些管理者在大多数情况下最常犯的错误，给你提供指导。尽管本书主要为传统公司的管理者所写，但是当你与人合伙共事或者授他人以决策之权时，对你所遇到的问题也大有裨益。如果你知道陷阱在哪，你可以更轻松地避免。

2. 在你犯了错误后，你能够在如何尽快补救，以及在将来预防方面得到具体的指导。（在日新月异、突飞猛进的现代社会，没有一个管理者能够完全避免自己不做错事。而当务之急是如何从中汲取经验教训。）

本书结构：

在本书中，你会很容易发现你打算要做的事（或者已经做过的事）是对是错。本书精选了101个最常见的管理者容易犯的错误，编成11章。每章论述同属于一个具体范畴的错误（如“处理工作表现所犯的错误”，或“和你的老板相处所犯的错

误”)。目录中,在这些章的标题下列举出了这101个错误,所以,你很能容易地查到你想要找的那种。

每章的案例都集中讲解一个错误。首先描述管理者犯错误的典型场景,然后阐述错误的缘由以及你需要立即采取的尽快补救措施。案例分析中也告诉你如何在将来避免重犯此类错误以及怎样举一反三地正确处理类似情况。当然,有时候一种行为在一种情况下是错误的,而在另一种情况下却是完全正确的。故案例也会告诉你这种行为方式是否放之四海而皆准。最后,每个例子会给你一个小窍门,在你已有的知识上助你一臂之力。通常情况下,这些小窍门都会把讨论到的原则推及到其他情况下。有时候,也会在更有深度的层次上阐述一些基本思想。

一旦你读到了论述和你所遇到的问题类似的案例时,你可能会想看看本章中其他的案例。有些情况下,两个案例相互对照着来讲解(如“拒绝新技术”和“为了技术而采用技术”)。还有的情况是,一个案例是紧接着前一个案例中的错误来讲解的(如“没有明确的目标”和“没有明确的标准”)在所有的篇章中,在相关的案例中介绍过的观点将会在另一个案例中进行更深入全面的阐述。

做一个永远不会犯错的管理者,可能吗?几乎不可能。甚至当你克服了一个错误,另一些新的情况将会出现,造成一些完全与众不同的新错误。但是,你学会怎样减少犯错误则是有可能的。

你可以消化本书中的信息,把它灵活运用到其他情况或案例中去。你可以在处理管理问题时“学会怎样学”。下面是些技巧:

每当你对你不得不采取的措施没有把握时,考虑一下它将对您造成的后果。你的行为后果是你所期望的吗?是你意料

之中的结果吗？如果情况不同了，它还会同样起作用吗？

看看反馈结果，尤其是注重你自己的工作团队的反映。他们比其他任何人都能更好的告诉你的言行给人以怎样的感觉。确信你的员工明白：你不仅仅只是向他们征求意见，而是你希望改变你自己。然后，运用你在本书中所学的在下次改善你的策略。

最后，和其他管理者分享你的经验，在遇到问题的情况下请他们助你一臂之力。把你的同事看作尝试新想法的传声筒。找出在类似的情况下哪些想法对他们起作用。当你尝试新的方法时，让你的同事知道哪些起作用哪些没用。这样，整个管理班子可以互相学习经验。

关于评价你作为管理者表现如何的三种信息来源（你的工作团队，同事，和你）是一个不可分割的统一体。由这些来武装自己，你就能够学会怎样判断和避免在将来犯错误。

目 录

第一章

管理者对工作表现时易犯的 11 个错误

1-1	管理者没有制订明确的目标	3
1-2	管理者没有给出明确的标准	7
1-3	管理者不实施反馈制度	11
1-4	不明事实, 滥施表扬	14
1-5	对做得好的工作没有给予注意	17
1-6	对不符合标准的工作不进行处理	22
1-7	不允许员工亲自犯错误	25
1-8	对循规蹈矩的平庸之辈给以重奖	28
1-9	实行“只能有一个人得到的”奖励制度	32
1-10	寄希望于年度业绩评价来一劳永逸地提高工作表现	36
1-11	没有把与别的团队的适当竞争作为一种激励方式	40

第二章

管理者在分配工作时易犯的 9 个错误

2-1	分配任务不明确	47
-----	---------------	----

2-2	总是把工作任务分派给相同的员工	50
2-3	总是把最具挑战性的工作留给你自己	54
2-4	分配任务后撒手不管, 疏于监督	59
2-5	给员工分配了不恰当的工作任务	63
2-6	分派工作任务过于强调细枝末节	67
2-7	让人接着完成别人做得不好的工作	71
2-8	让员工把工作任务又推回来	74
2-9	让员工们抱怨说: “那不是我的工作!”	77

第三章

管理者与客户交往时易犯的 9 个错误

3-1	忽视你的客户	83
3-2	以你的判断去替代客户的决定	87
3-3	不允许员工亲自和客户打交道	90
3-4	对待所有的客户都用同一个标准	93
3-5	对客户提出的需求变化置之不理	97
3-6	拒绝与你的客户合作	101
3-7	不注重对客户进行感情培养	103
3-8	忽略你的供货方	107
3-9	不能成为一位好客户	109

第四章

管理者向员工传达信息时易犯的 8 个错误

4-1	使你的员工消息闭塞 (不能及时把信息传达给员工)	115
4-2	向员工们提供的信息不完整	119
4-3	不让你的员工了解事情的全局	122
4-4	不让你的上司信息灵通	126

4-5	让谣言在办公室里传播	129
4-6	不懂得如何让上司提出意见	133
4-7	不欢迎来自团队内部负面的信息	138
4-8	不向其他的管理人员传达信息	141

第五章

管理者同员工相处时易犯的 12 个错误

5-1	挑拨离间, 制造对抗	147
5-2	不看成绩, 滥施恩惠	149
5-3	身为上司, 毫无威严	153
5-4	辜负信任, 泄漏隐私	156
5-5	一意孤行, 无视别人的感受	160
5-6	批评别人, 一无是处	163
5-7	要求不严, 纪律松散	166
5-8	要求苛刻, 不近人情	169
5-9	轻车熟路, 不必“充电”	173
5-10	安于现状, 压制上进	176
5-11	不讲团结, 内部竞争	179
5-12	执意要走, 勉强挽留	182

第六章

管理者与其他团队交往时易犯的 7 个错误

6-1	让你的团队迁怒于人	189
6-2	纵容你的团队与其他的团队激烈竞争	193
6-3	让你的团队变得狂妄自大	197

6-4 让你的团队脱离群众	201
6-5 让其他的团队挖你的墙角	205
6-6 人才外流其他团队	208
6-7 干别的团队不愿干的活	212

第七章

管理者在运用新技术方面易犯的 7 个错误

7-1 抵制新技术的使用	219
7-2 为了技术而采用技术	222
7-3 让别人为你的团队选择新技术	226
7-4 不让你的员工们全面使用新技术	229
7-5 把工作表现不佳归咎于技术	233
7-6 盲目地使手工劳动自动化	237
7-7 让技术使团队的工作变得更无聊	240

第八章

管理者在行政管理易犯的 7 个错误

8-1 试图用传统的监管方式管理团队	247
8-2 没有培养为整个团队奉献的精神	250
8-3 仅将团队成员作为个人对待	252
8-4 不是以团队的形式存在和发展的	256
8-5 迫使团队匆忙地作决定	259
8-6 对你的团队不支持	262
8-7 组织团队发挥并处理冲突	265

第九章

管理者与上司交往时易犯的 10 个错误

9-1	没有重视你上司最看重的	271
9-2	没有成为你上司的好下属	274
9-3	屈服于你的上司	277
9-4	没有像一个团队成员那样工作	280
9-5	不做高风险高回报的工作	284
9-6	从事高风险低回报的项目	287
9-7	将可以承担的工作推给别人	291
9-8	不能在上司面前公正的代表员工	294
9-9	不能在员工面前代表上司	297
9-10	跟随你的上司从事不道德的行为	300

第十章

管理者把握团队方向时易犯的 9 个错误

10-1	目无“全局”	307
10-2	不能与其他管理者合作	310
10-3	说你上司或者其他管理者的坏话	312
10-4	没有做你应做的那份工作	314
10-5	不能深入地看问题	316
10-6	解决问题的思路过于狭窄	319
10-7	忽视办公室的政治手腕	321
10-8	没有理解和遵从公司的文化	323
10-9	对工作突然感到厌烦	326

第十一章

管理者在管理技巧方面易犯的 12 个错误

11-1	不守信用	333
11-2	不理解员工之间是不相同的	335
11-3	关注的是错误而不是学习	339
11-4	评价员工本人而不是他们的表现	342
11-5	没有第一个获得事情的真相	344
11-6	试图通过批评与恐吓来管理	347
11-7	对批评过于自我保护	350
11-8	没有形成一种信任的氛围	352
11-9	没有将团队的任务交待清楚	354
11-10	不给员工培训和发展的机会	356
11-11	没有帮助员工学会自我管理	358
11-12	没有与其他的管理者协调工作	360

第一章

管理者对工作表现时易犯的 11个错误



1-1 管理者没有制订明确的目标

错误案例：

管理者：“好了！桑德拉，你看看你这几个月的销售业绩，我们都认为你确实应该有很大进步，销售业绩应该强化，不是吗？”

桑德拉：“当然了！不过，虽然我本季度销售业绩没有提升，但我在其他方面取得了很大的成绩！”

管理者：“好啦！本季度你的总体销售额不过就上升了一点点嘛！况且都是一笔笔小生意积累起来的！”

桑德拉：“是这样！我一般都对大笔生意并不抱有很大希望！因为大生意难做！我认为想取得最大销售额的最好方法是多争取些中型生意，尽管单个数额可能不是很大，但对增加总体销售额很有效！”

管理者：“但是，公司要求我们每个职员都应盯紧大买卖，也许就一笔就使你的总体销售额增长很快！”

桑德拉：“啊？你是让我只顾赚钱吗？我觉得我们应该争取每一位客户，一步一步做起，打好基础，不要好高骛远，贪大求多。”

管理者：“客户数量多并不是坏事，但对于我们来说得到更多的利润才是最重要的。”

桑德拉：“那你的意思是说，我这些多抓客户的工作白做了吗！？”

案例分析：

除非你的工作目标相对明确和具体，否则很容易埋藏下严重的分歧的隐患。员工们只会考虑达到他们自己个人的目标，结果往往发现这个目标并不是上司所期望的。在这个案例中，桑德拉关注的是消费

量，尤其是购买他的产品的客户数目，而他的老板却只是想在销售额方面取得较大的增长。要想取得进步，订立一个明确的目标是很重要的，对定期的、正在进行的工作更为关键。目标是一项工作的基础，当目标明确了，每位员工心目中有一个清晰的方向，就会全力以赴地去实现它。他们自己，老板以及客户都对目标有一个共同的追求。通常花费更多时间、精力和财力，去改正正在进行的工作中出现的问题，不如通过事先的规划避免问题的出现。

弥补措施：

桑德拉很失望，也许你也一样。但是如果你改换谈话的焦点，你可以把这个错误很快变成一次富有成效的谈话。我们来看看桑德拉的最后那句话，想想你应该如何回答。

“那你的意思是说我这些工作白白做了吗？”

“我完全不是那个意思。我只是看到我们在关于取得业绩的方面有分歧。我注重是利润额的提升，你看重的是基础、是综合业绩！我们都没错，两者都很重要。非常感谢你，感谢你为公司招揽客户、提高公司知名度方面做出的努力和献出的时间。”

“哦，原来如此！我说我怎么就这么纳闷，难道我错了！”

“不，你是对的！这些都是进步。在如何看待目标方面，现在我们坐下来谈谈，下个季度你有什么工作计划？我们应该统一！相信我会综合评价你对公司所做的贡献！”

桑德拉和他老板之间有分歧，不是销售业绩而是两个人对目标有不同认识。老板改换了话题，帮助桑德拉确定目前工作的目标，两者都达成了共识。如此以来，下一次两个人就会从相同的角度来关注桑德拉取得的工作成果。

如何正确行使职能：