

别点了



管理的死穴

BIEDIANLEGUANLIDESIXUE

管理的难度之高，我们可以想象得到，稍不留神，就会点了管理的死穴，造成两败俱伤的局面。作为管理者，不仅要相信自己的能力，更要善于自我反省。没出问题不代表没有潜在危机。

中国华侨出版社

别点了



管理的死穴

BIEDIANLEGUANLIDESIXUE

中國華僑出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

别点了管理的死穴/廖钢编著. —北京: 中国华侨出版社,
2011. 11

ISBN 978 - 7 - 5113 - 1848 - 0

I. ①别… II. ①廖… III. ①管理学 IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 226768 号

●别点了管理的死穴

编 著/廖 钢

责任编辑/文 筝

封面设计/中侨智杰

经 销/新华书店

开 本/710 × 1000 毫米 1/16 印张 18 字数 220 千字

印 刷/北京溢漾印刷有限公司

版 次/2011 年 12 月第 1 版 2011 年 12 月第 1 次印刷

书 号/ISBN 978 - 7 - 5113 - 1848 - 0

定 价/32.00 元

中国华侨出版社 北京朝阳区静安里 26 号通成达大厦 3 层 邮编 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

编辑部: (010) 64443056 64443979

发行部: (010) 64443051 传真: 64439708

网 址: www.oveaschin.com

e-mail: oveaschin@sina.com

前言

PREFACE

在企业竞争中,不同于你死我活的生死搏斗,管理是一种争取双赢的过程,既要让企业提高效率、正常运转,又让员工得到实惠,实现自我价值。成功的管理者,善于运用各种资源,把握员工的心理特征,把管理当成一门高深的艺术,从而达到双赢的目的。

管理是一个复杂的过程,作为管理者,你需要选好人,用好人,需要协调企业内部各方面的利益,需要高明的管理手段来化解一个又一个矛盾……实际上,这个过程比两个人的生死搏斗更要耗费精力,稍有差池,便会产生不可预料的后果。所以,管理无小事,任何一点处理不好就有可能“牵一发而动全身”,这时候,需要管理者慎之又慎,千万不可点了管理的死穴。

也许你会说,作为管理者,你久经考验,已经到了炉火纯青的地步了,根本不可能犯管理上的错误。不要忘了,有时候平静只是一种表面的状态,平静的海面下说不定已经暗流涌动。不妨看看下面这些情况,说不定你已经点了管理的死穴了:

喜欢雷厉风行的管理方式,下属对你毕恭毕敬。其实,这只是

“白色恐怖”之下的“噤若寒蝉”，不反对不代表赞同，无人敢言才是真正的可怕。过于刚硬，就会走上管理的极端；反之亦然。

喜欢大权独揽，事事亲力亲为，下属乐得轻松。回顾历史，刘邦之所以成就霸业，不是因为他能力超群，而是因为他善于用人，懂得授权。相比之下，诸葛亮才华盖世，却只能成为一代名相。

过分重视团队中的核心成员，把他塑造成为团队的超级明星。需要知道，成功不是靠着一个人的力量，而是靠着集体的力量，红花还须绿叶扶。离开了团队，一个人再强也什么都不是。

从来不在自己身上找原因，认为管理上的问题都是出在员工身上。这样的管理者终究会遇到难以解决的问题，当你在员工身上找不到原因的时候，你必须承认，问题其实出在自己身上。

.....

做好管理的难度之高，我们可以想到，稍不留神，就会点了管理的死穴，造成两败俱伤的结局。因为，作为管理者，不仅要相信自己的能力，更要善于自我反省。没出问题不代表没有潜在危机，管理者一定要善于观察和总结，多多和员工交流，看看自己的管理有没有出问题，千万别点了管理的死穴。

目录 CONTENTS

第一章 别做管理上的极端派

每个管理者都有自己的管理风格，有的人属于雷厉风行型，对下属威严有加，亲切不足，下属将其视为“雷公”；有的人属于春风化雨型，对下属循循善诱，缺乏威严，下属将其视为“好人”。在现实的工作中，企业内部会发生各种各样的事情，需要管理者用不同的手段去处理，如果单纯地采用“雷公”或者“好人”管理风格，就走上了管理的极端之路。只有刚柔相济，找准均衡点，才能管理好企业内部的大小事务。

以柔克刚，避免走极端 / 2

刚柔相济，制造紧迫感 / 4

过松过紧都不是常态 / 8

先找症结，不要急于出手 / 12

判断准确，再“快刀斩乱麻” / 16

挑战秩序者，要严惩不贷 / 18



居功自傲者，要恩威并施 / 21

不能容忍犯错的上司不合格 / 22

别太精明，适当糊涂很有必要 / 24

别做“老好人”式的主管 / 26

第二章 别混淆了选人的标准

韩愈说，千里马常有，而伯乐不常有。但是在实际工作中，企业的管理者经常会感叹人才难求，有时候你以为自己招到了一匹千里马，但工作一段时间，才发现他却是一匹不合格的马。每年这么多的求职者，里面肯定不乏真正的千里马，但企业却招不到合适的人，这其实是管理者的选人标准出了问题。回想一下，作为管理者，你是否过分看重文凭而忽视能力，你是否先入为主，对应聘者产生偏见……

人才需要用心去发掘 / 30

看国外公司的选人标准 / 34

不要根据个人喜好选人 / 39

别把文凭当做唯一标准 / 40

不要违背量才适用的原则 / 42

别让你的偏见占了上风 / 44

14 种人要慎用 / 46

管理者要警惕“恶意推导” / 50

不要忽视岗位培训 / 52

第三章 别做事必躬亲的专权者

成功的帝王不是全才，他只是善于用人；同样，成熟的管理者不是凡事亲力亲为的“苦力”，他会把一部分权力和事情分配给能够胜任的下属。很多管理者喜欢做“集权者”，不喜欢分权，但实际上分权只是授予权力，权力的所有人是管理者。授权给下属，不仅将自己从日常琐事中解放出来，能够更有精力地投入到决策等重要事务中，还能提高下属的积极性，让下属成为自己的左膀右臂。

凡事亲力亲为是管理的误区 / 58

不要把员工死死地限制住 / 61

用授权的方式来分配任务 / 64

授权时要讲究策略和技巧 / 65

管理者授权要注意的几点 / 67

不要走上集权分权的极端 / 70

选择受权者时切莫草率 / 72

缺乏信任的授权注定失败 / 75

别把授权等同于弃权 / 77

避免下属权力过大 / 81

授权时容易出现的误区 / 85



第四章 别误用了激励的手段

每个人内心都渴望得到别人的认可，这对自己是一种能力上的肯定。作为管理者，要深刻理解激励的重要性，把激励当做管理的一种有效手段，提高员工的积极性，进而提高企业的效益。激励方式包括物质上的激励和精神上的激励两大方面，管理者需要知道除了提成、奖金之外，员工还需要赞美和支持，需要管理者发自内心的认可。这两者结合起来，就能达到“士为知己者死”的理想效果。

管理者激励的误区 / 90

用激励给员工增添动力 / 93

管理者要知道的激励方式 / 96

别违背了这些奖惩原则 / 99

你懂得如何赞美吗 / 103

别让称赞没有激励效果 / 105

大奖明奖，小奖暗奖 / 107

别给员工迟来的奖励 / 110

不要忽视激励的负面效应 / 114

调动员工积极性的几个方法 / 119

不要忽视了员工对薪酬的不满 / 123

第五章 别让你的批评没有效果

人人都不喜欢被批评，但是作为管理者，有时候不可避免地要指出员工工作上的失误或者态度上的懈怠，这时候就需要掌握批评的技巧了。和赞美一样，批评也是一种艺术。善用批评者，非常明确地知道每次批评的目的，知道对不同的人、不同的事采用不同的批评方式。批评中还有一些禁忌需要管理者注意，批评下属的时候要注意场合和自己的情绪，尽量使用平和的语气，有时候不妨采用幽默或者委婉的方式，千万不可怒火中烧，口不择言。

你的批评正确吗 / 128

不要为了批评而批评 / 131

批评下属要遵循的原则 / 134

批评方式要因人而异 / 136

你会幽默式的批评吗 / 138

批评不一定只是责怪 / 140

批评下属“五不要” / 143

一味批评，等于不批评 / 146

别忽视了批评的场合和情绪 / 148

批评要注意的3点 / 151

用语婉转的批评更有效 / 154



第六章 别偏废了团队和个体

现代企业都非常重视团队合作，一个优秀的团队能够拉动整个企业的效益，成为企业的核心资源。作为管理者，在团队管理中，应该注意协调好团队中的内部矛盾，重视团队中的每一个成员，切不可只关注“超级明星”，而把其他成员看得不重要，须知“红花仍需绿叶扶”。竞争才能产生进步。在团队中，管理者要倡导良性竞争，反对恶性竞争，真正激发出团队的活力。

团队合作不能只停留在口头上 / 158

你了解真正的高效团队吗 / 160

团队合作的四大基石 / 163

你对“核心员工”了解多少 / 167

别只盯着团队中的超级明星 / 170

别忽视了每一个成员的个性 / 173

别激化了团队和个体之间的矛盾 / 175

处理团队冲突切莫鲁莽 / 178

别忽视了竞争的威力 / 181

让竞争激发团队活力 / 184

第七章 别让管理变得冷冰冰

在企业中，很多管理者把自己当成高高在上的主宰者，对下属呼来喝去，把下属看成没有感情的机器人。虽然表面上，员工对上司敬畏有加，但从内心里，缺乏人性化的管理，已经让员工失去了对工作的热情，工作在他们眼中只是混饭吃的工具，长此以往，企业肯定深受其害。管理者一定要实行人性化管理，多多关注员工的需求，真正地关心、支持下属，让员工切实感受到来自企业的关怀。

- 你的员工不是机器人 / 192
- 你有没有找准下属的需求点 / 195
- 别忽视了员工的精神满足感 / 197
- 先要摸清下属的“兴奋点” / 199
- 委以重任，员工会更加积极 / 202
- 不看时机去用人是错误的 / 204
- 缺乏信任就是对下属的不尊重 / 207
- 不会关怀下属的上司不是好上司 / 209
- 关心下属的9大盲点 / 212
- 不要苛求员工十全十美 / 215
- 允许你的员工再回头 / 219
- 得人心者得天下 / 222



第八章 别让矛盾损害了公平

企业内部会有这样那样的矛盾，如何正确地处理这些矛盾成为管理者日常工作的重要组成部分。既要实际解决矛盾，恢复正常秩序，又要保持公平，兼顾各方面的利益，这其实不是一件容易的事情。管理者处理矛盾时，第一步要查清楚原因，这是很关键的一点；其次，需要秉承公平的原则，公正解决员工之间的冲突。做决定的时候要审慎，寻求利益的最佳平衡点。

别让企业内部的各种势力失衡 / 226

寻求利益的最佳平衡点 / 229

先要查清原因，不要急于处理 / 233

处理矛盾要遵守的基本原则 / 236

处理矛盾要讲究方法 / 239

别让你的偏爱损害了公平 / 244

切忌一碗水端不平 / 246

公正地解决员工之间的冲突 / 249

做决定切勿草率 / 252

及时应对下属情绪上的不满 / 253

第九章 别忘记从自身找原因

作为管理者，当你的管理进入死胡同时，当所有的员工都对你心存不满时，不妨进行一下自省，是不是自己身上有一些缺陷。“人非圣贤，孰能无过”，检查一下你的工作方法是不是陈旧老化；看看你是不是刚愎自用，不肯听取员工的意见；回想一下你是不是失信过员工，是不是喜欢跟下属争功。如果问题出在自身，先改掉自己身上的不足吧。

你的工作方法或许过时了 / 258

不分轻重缓急的管理是无效率的 / 260

千万不要越俎代庖 / 261

刚愎自用只会害了自己 / 264

与下属争功的上司缺乏远见 / 266

言而无信的上司会丧失威信 / 268

你的心胸够开阔吗 / 270

倾听，也需要学习 / 272



第一章

别做管理上的极端派

每个管理者都有自己的管理风格,有的人属于雷厉风行型,对下属威严有加,亲切不足,下属将其视为“雷公”;有的人属于春风化雨型,对下属循循善诱,缺乏威严,下属将其视为“好人”。在现实的工作中,企业内部会发生各种各样的事情,需要管理者用不同的手段去处理,如果单纯地采用“雷公”或者“好人”管理风格,就走上了管理的极端之路。只有刚柔相济,找准均衡点,才能管理好企业内部的大小事务。

以柔克刚，避免走极端

以柔克刚是一种十分常见而又屡试不爽的对敌智慧，这一智慧在管理过程中的应用也产生了极佳的效果。

比如，管理者有时会碰到这样一种人，他们总是喜欢不遗余力地攻击指责别人，或散布流言飞语，或造谣中伤，或出言不逊，等等。在这种情况下，要不要针锋相对地予以回击呢？对此，在考虑和选择自己的行为方式时，应该注意以下几个问题。

第一，应弄明白你所遇到的是不是真正的攻击。下面几种情况很容易被误认为是攻击：1. 由于对某种事物持不同的看法，对方提出了比较强硬的质疑或反对意见。此时，如果你能够给予必要的解释和说明，矛盾很可能会很好地解决。2. 由于自己对某事处理不当，对方在利益受损的情况下表示不满，提出抗议。如果的确是自己处理不当，或虽并非失误，但确有不完善之处，而对方又言之有理，那么，尽管对方在态度和方式上有出格的地方，也不能看成是攻击。3. 由于某种误解，致使他人发脾气，或出言不逊。在这种情况下，只要耐心地、心平气和地把问题澄清，事情自然也会过去。如果忽视了判别与区分真假攻击的不同，往往会铸成大错。

第二，即便你完全能够确定他人在对你进行恶意攻击，也不必统统地给予回击。在与下属的交往中，对付恶意攻击最好的方式莫



过于不理睬他。如果你不理睬他，他仍不放松，那也不必对着干。因为这样对于对方来说恰恰是“正中下怀”。不难发现，那些喜欢攻击他人的人，大多善于以缺德少才之功消耗大德大智之势。你同他对着干，他不仅喜欢奉陪，还颇会恋战，非把你拖垮不可。在这种时候，你应果断地甩袖而去。

中国古代哲学名著《老子》中有这样一句话：“天下莫柔弱于水，而坚强者莫之能先。”攻击者并不属于真正的强者。对那些冒牌的强者采用对攻，是很不值得的。

管理者与富有攻击性的人打交道，不管他是否怀有敌意，头一条是要敢于面对他的进攻。此外，还应注意以下要点：1. 给对方一点时间，让对方把火发出来；2. 对方说到一定程度时，打断对方的话，随使用哪种方式都行，不必客气；3. 如果可能，设法让其坐下来，使他不那么好斗；4. 以明确的语言阐述自己的看法；5. 避免与对方抬杠或贬低对方；6. 如果需要并且可能，休息一下再和他私下解决问题；7. 在强硬后做一点友好的表示。

应该说，大多数人的性格中都不乏刚性的成分，也并非每一种刚性都能在强硬的管理手段面前败下阵来。管理者要用心摸索管理的最佳方式方法，学会以柔的力量克制刚性的不羁。这样，才能以最小的付出达到最好的管理成效。