

“凡是有管理的地方就有错误，错误源于组织内部关系的失衡。管理的真谛不是去消除错误，而是要学会驾驭错误！”

——现代管理之父彼得·德鲁克

101 Lessons Learnt from Management

深刻透视中国式管理的误区

全面解析个人化管理的盲点

管理中**最可能犯的** **101^个错误**

隋晓明◎主编



金城出版社
GOLD WALL PRESS

101 Lessons
Learnt
from Management

管理中最可能犯的
101^个错误

隋晓明◎主编

 金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理中最可能犯的 101 个错误/隋晓明主编. —北京:
金城出版社, 2010. 11

ISBN 978-7-80251-707-3

I. 管… II. ①隋… III. ①企业管理—通俗读物
IV. ①F270—49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 213245 号

Copyright © 2011 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权力归**金城出版社**所有, 未经合法许可, 严禁任何方式使用。

管理中最可能犯的 101 个错误

主 编 隋晓明

责任编辑 雷燕青

开 本 787 毫米×1092 毫米 1/16

印 张 20

字 数 355 千字

版 次 2011 年 3 月第 1 版 2011 年 3 月第 1 次印刷

印 刷 北京世纪雨田印刷有限公司

书 号 ISBN 978-7-80251-707-3

定 价 36.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 邮编:100013

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)84250838

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

序 言

为什么错误的管理行为总在发生，为什么管理错误如此难以避免，管理真的这么难吗？

答案当然是否定的。

每个人都会犯错误，对于从事具体管理工作的人员来说，不犯错误几乎是不可能的。但让人疑惑的是，他们总在不断重复相同的错误。实际上，管理者之所以在同一个地方不断犯错，并不是因为他们没有运用成功管理者的方法、行为和习惯，而是他们不知道哪些管理行为是错误的。那么，总结这些颇具典型意义的错误管理方法、行为和习惯，对于改善管理和提高管理者自身能力来说，就显得尤为重要。

本书正是基于此点考虑，总结了管理者在具体管理过程中方方面面最容易犯的 101 个错误，专门从错误角度与管理者谈管理问题。

目前管理类图书很多，但大多是教科书式的说教，根本不考虑实际情况，读后常令读者有不知所云之感；并且这些书多是从正面讲应该如何如何做，读起来很雷同，可操作性就显得很弱。本书正好相反，它从分析错误入手，使你有效减少管理错误，对已经发生的错误做出合理补救，并给管理者提供了明确方法，可操作性很强，对每个管理者都具有很强的现实指导意义。

本书总结的 101 个典型错误中，每个错误都是由“管理心经”“管理事典”“深入分析”“正确方法”“妙语点评”五个部分组成。“管理心经”以一句妙语的形式将最具典型意义的管理错误呈现给你，力图给你一个全新的管理启示。在“管理事典”中，本书大多采用实地场景中的对话方式，将管理者常见错误形象地表现出来。这样做可以使阅读本书的人产生直观和身临其境的感觉，你甚至会发现这正是昨天发生在你身边的事情，从而使你的感受更强烈。接下来是“深入分析”，我们对案例和这种典型错误作了较为详细和透

彻的分析。这种分析并不是就事论事，而是尽量结合相关的理论和经验，从更高的层次上把握和阐述问题。“正确方法”是本书重点，主要内容是如何避免犯错，错了如何去弥补，正确的步骤和可操作性的指南都包括在此部分中。该部分的编写颇具特色，为使各位读者能够一目了然地看出应当采取的正确措施或步骤，我们对每一个步骤和措施都加以精雕细刻，力求做到简明扼要，从而便于读者依此操作。最后的“妙语点评”，可以说是画龙点睛之笔，也是对以上四个部分的总结，希望能给予读者管理思维上的脑力激荡。

如前所述，阻碍管理成功的最大障碍是对“成功方法”的信任与盲从。成功有时是很难效法的，但失败是可以避免的，从失败中吸取经验和教训才是管理者的必修课。考虑到宏观管理一般都有章可循，所以本书这方面的内容涉及很少。出于人是管理中最活跃的因素，也是变动最多的因素，也永远是管理的难点，所以，本书偏重于人员管理方面的内容，它告诉你人员管理中的忌讳以及误区，列举出你最可能犯的种种错误，分析其成因，并就其表现形式指出避免此种错误的种种有效方法，希望对广大管理者能有一些启发，从而尽可能地减少损失，避免职业生涯中的失败。

目 录

第一章 你在与下属沟通中 最可能犯的 14 种错误

对一个成功的管理者而言，与员工进行沟通是至关重要的，因为管理者要做出决策就必须从下属那里得到相关的信息，而信息只能通过与下属之间的沟通才能获得，同时，决策要得到实施，还需要与员工进行沟通。再奇妙的想法，再有创见的建议，再完善的计划，离开了与员工的沟通都是无法实现的空谈。沟通的目的在于传递信息，如果信息没有被传递到所在单位的每一位员工，员工没有正确地理解管理者的意图。那么，管理者与员工之间的有效的沟通怎么可能呢？

1. 从头管到脚 // 3
2. 不能认真倾听下属意见 // 5
3. 不能给员工以家的感觉 // 8
4. 不尊重员工的隐私 // 11
5. 不能引导员工从错误中吸取教训 // 13
6. 不能随时调节与员工之间的矛盾 // 16
7. 在岗位上因人设事 // 18
8. 不能发挥员工自我管理的能力 // 21
9. 苛求完美 // 24
10. 赏罚不明 // 27
11. 漠视员工的成绩 // 29
12. 不尊重员工 // 33

13. 不对员工进行价值观建设 // 36

14. 批评方式让人难以接受 // 38

第二章 你在引进人才中 最可能犯的 10 种错误

企业做到有效引进人才，尤其是引进合适的高级人才，是企业老板与人才管理者所努力追求的。其实，引才并无定规可循，因为，企业是千差万别的，企业的老板或企业的文化也是千姿百态的，而高级人才们更是个个与众不同。面对如此多的不同，就需要根据不同企业、不同人才的特点来不拘一格地引进人才，需要从引进人才的常见误区中走出来。

15. 对职位没有一个准确的定位 // 43

16. 招聘渠道不得当 // 46

17. 不能准确迅速地从简历中获取所需信息 // 50

18. 以个人好恶取人 // 53

19. 仓促招聘 // 56

20. 用人决策不慎重 // 58

21. 片面衡量应聘者 // 60

22. 面试会谈不成功 // 63

23. 内部提拔外部选择左右为难 // 67

24. 将工作推给人力资源管理部门 // 71

第三章 你在提升员工能力中 最可能犯的 7 种错误

企业要不断地提升员工的能力，离不开对员工进行适时培训。员工的能力提升了，会为企业的永续发展提供新的工作思路、知识、信息和技能支持。增长员工才干和敬业、创新精神的企业培训是一项比物质资本投资更为重要的人力资本投资。随着我国加入 WTO 和世界经济一体化，企业从来没有像现在这样重视培训。一直以来，许多企业人力资源管理部门要么不重视



培训，要么就是把员工当成被动接受者，培训并没有有效地提升员工的能力。事实上，提升员工能力的效果很大程度上取决于整个组织本身的良好运行。

- 25. 不适当的训练计划 // 77
- 26. 用自己的水平来衡量员工的水平 // 80
- 27. 不重视培训 // 82
- 28. 培训出现后遗症 // 85
- 29. 高层培训不足 // 87
- 30. 培训没有针对性 // 90
- 31. 对于新任管理人员没有基础课程的培训 // 93

第四章 你在分配工作中 最可能犯的 10 种错误

管理人员要认真考虑有哪些工作任务是可以或者应该交给自己手下的员工去完成的。如果不经认真思考就作出决定，整个小组的工作环境将会陷入没有秩序的混乱状态。要从确定自己的核心职责做起，然后再确定有哪些职责可以交给自己手下的员工去承担，有哪些工作任务可以交给他们去完成。成为一名出色的管理人员，最重要的一点就是对整个企业或工作小组的人员有整体的了解和把握。分配工作中，管理者的指令含糊不清，或者随意地指使员工，甚至不能根据员工的情况和条件来分配工作都是非常危险的。

- 32. 没能全面客观地了解员工的特长和能力 // 99
- 33. 不能及时安排替补人员 // 103
- 34. 不理解员工之间的差异 // 106
- 35. 授权不当 // 108
- 36. 不能令到则行 // 110
- 37. 含糊不清 // 113
- 38. 颐指气使 // 115
- 39. 不能让人信服 // 118
- 40. 指手画脚 // 120
- 41. 随意指使员工 // 123



第五章 你在绩效考核中 最可能犯的 8 种错误

企业要开展绩效考核工作，核心问题是使企业的战略目标得以顺利实现。要实现战略目标，人是最关键的因素。如何使人力资源发挥最大效能，调动人的积极性，使企业各级管理人员都有使命感，进而发挥创造力，使公司具有运行活力，进而对人力资源进行整合，使优者得其位，劣者有压力并形成向上的动力，使企业目标在优化的人力资源作用下得以顺利实现等问题，正是绩效考核所要解决的最本质的问题。

- 42. 奖励平庸 // 129
- 43. 绩效评估流于形式 // 131
- 44. 企业战略和绩效管理不能很好地结合 // 134
- 45. 对绩效管理的错误认识 // 137
- 46. 不能掌握支付薪金的时机 // 140
- 47. 薪酬标准不公平 // 142
- 48. 加薪不灵活 // 145
- 49. 绩效衡量错位 // 148

第六章 你在团队管理中 最可能犯的 10 种错误

企业和企业之间的竞争，早已不再是产品或服务的竞争，也不仅仅是领导者个人智力和能力的比拚，而是团队与团队之间整体运作水平和综合实力的竞赛和抗衡。平庸的团队，总是在互相指责和频繁的人员流失中内耗资源，或者以个人利益至上争名夺利，或者利用公司制度的间隙取利，或者担当工作任务时重避就轻，合作分工中推诿扯皮，或者私下飞短流长……管理是最重要的，也是最难的。

- 50. 无法处理内部权力纷争 // 153

- 51. 自己当明星 // 156
- 52. 不实施反馈制度 // 158
- 53. 奖励个人忽略集体 // 161
- 54. 不能树立团队的概念 // 164
- 55. 不能正视员工对自己的评价 // 166
- 56. 不给员工自我提高的机会 // 169
- 57. 不能随时对员工作出评价 // 171
- 58. 不能相互信任 // 174
- 59. 团队合作意愿减弱 // 177

第七章 你在管理技巧上 最可能犯的 11 种错误

假如有个领导人完成了其他所有的工作，但却没有调整企业关系，使之适应当前的企业目标、组织需求和资源条件，他也不能使企业业绩实现最优化。说到底这是一种管理技巧的不足，是完全可以避免的。在面对一个由不同人组成的企业有机体而言，管理技巧驾驭是一种非常高深的管理艺术。

- 60. 权力抓得过紧 // 183
- 61. 任由员工将有挑战性的工作推给自己 // 187
- 62. 提拔中出错 // 190
- 63. 优待元老 // 192
- 64. 不能控制自己的情绪 // 195
- 65. 不会鼓励员工 // 198
- 66. 将工作复杂化 // 201
- 67. 不能进行规范管理 // 203
- 68. 只奖不罚 // 206
- 69. 不能有效管理 // 209
- 70. 自缚手脚 // 212

第八章 你在经营理念上 最可能犯的 11 种错误

经营理念追求的是企业整体效益的集约化、企业管理的顺畅化、企业行动的协调化、企业文化的人性化。经营理念是对顾客、竞争者以及职工价值观与正确经营行为的确认，然后在此基础上形成企业基本设想与科技优势、发展方向、共同信念和企业追求的经营目标。不论是营利组织，还是非营利组织，不论是企业，还是机关团体，任何一个组织都需要一套经营理念。事实证明，一套明确的、始终如一的、精确的经营理念，可以在组织中发挥极大的效能。经营理念是系统的、根本的管理思想，是企业的经营哲学、经营观念和行为规范的整合和优化。经营理念上出现了问题，也就预示着企业的发展不久将会面临危机。

- 71. 没有危机管理意识 // 217
- 72. 不允许员工有欲望 // 219
- 73. 没有交际网络 // 222
- 74. 品牌战略缺失 // 224
- 75. 管理者的心智模式落后 // 227
- 76. 不重视竞争对手 // 229
- 77. 没有随时塑造自己的企业文化 // 232
- 78. 没有守业的概念 // 234
- 79. 管理让非专业上司走开 // 237
- 80. 不能运用知识管理 // 240
- 81. 与下层管理层离心离德 // 243

第九章 你在面对人才流失时 最可能犯的 8 种错误

从表面上看，员工的离职与跳槽是个人行为，但实际上却是企业问题的折射。如同环境的恶化会造成水土流失一样，企业人才环境的恶化就会造成人才的流失。当企业发生人才流失时，管理者要做的不仅是对某个人的挽留，更要反省的是“是否企业的人才环境恶化”，反省之余，还要对人才流失的深层次原因进行深入细致的分析研究，以便采取富有成效的对策。

- 82. 临时抱佛脚 // 249
- 83. 漠视员工的离职 // 251
- 84. 阻碍跳槽 // 253
- 85. 没有好的人力管理机制 // 256
- 86. 不合理的解聘 // 259
- 87. 事业停滞导致人才流失 // 261
- 88. 人员不能最优化 // 264
- 89. 不培养员工忠实度 // 267

第十章 你在领导力塑造中 最可能犯的 12 种错误

领导力是领导所具有的一种特殊的人际影响力，组织中的每一个人都会去影响他人，也要接受他人的影响，因此每个员工都具有潜在的和现实的领导力。在组织中，领导者和成员共同推动着团队向着既定的目标前进，从而构成一个有机的系统。在系统内部，领导力具有以下几个要素：领导者的个性特征和领导艺术，员工的主观能动性，领导者与员工之间的积极互动，组织目标的制定以及实现的过程。同样，领导力的塑造也应从以上四个方面去下功夫。

- 90. 扮演不好自己的角色 // 273
- 91. 不能身先士卒 // 276



- 92. 严厉的威吓挫伤员工的积极性 // 278
- 93. 不能体谅员工 // 281
- 94. 没有了解情况就对员工作界定 // 284
- 95. 不能有效解决下属情绪低落的问题 // 286
- 96. 没有一颗宽容的心 // 289
- 97. 解雇不合格的员工时犹豫不决 // 292
- 98. 不停地抱怨 // 295
- 99. 不能战胜诱惑 // 298
- 100. 以自己的方式决定员工的工作方式 // 301
- 101. 不愿意承担下属的责任 // 303

第一章

你在与下属沟通中 最可能犯的 14 种错误



对一个成功的管理者而言，与员工进行沟通是至关重要的，因为管理者要做出决策就必须从下属那里得到相关的信息，而信息只能通过与下属之间的沟通才能获得，同时，决策要得到实施，还需要与员工进行沟通。再奇妙的想法，再有创见的建议，再完善的计划，离开了与员工的沟通都是无法实现的空谈。沟通的目的在于传递信息，如果信息没有被传递到所在单位的每一位员工，员工没有正确地理解管理者的意图。那么，管理者与员工之间的有效的沟通怎么可能呢？

1. 从头管到脚



“现在，克莱姆，”麦克开始了对他的员工的工作指导，“你来对我们的账目余额的核对进行监督，确保公司的预算不超标。当你看到这一栏超过 130,000 美元或那一栏超过 27,000 美元或者当这两部分加起来超过这个数字时……”

1 小时 15 分钟以后，麦克向克莱姆解释完了收支平衡表中的每一栏，详细地讲解了这一栏是用来衡量什么的，他需要找出什么，或者那一栏容易忽略掉什么以及谁将用到这条数字信息，推导出某个数字要用哪个公式，等等。

但事实上，他真正需要对克莱姆所说的只是：“在每月的财务报告出来后，汇总出几个项目栏的总额，然后向我报告数据是否超标了。”

里的人”。

管理心经

不要让员工成为『装在套子

深入分析

作为管理者，你无疑应该确保员工们必须清楚地了解你派给他们的任务。但是，现在这个案例却告诫你，在布置任务时不要提供太多的细枝末节的内容，使你从头管到脚，这是为什么呢？

1.很明显，你的过多的指点会让你的员工无所适从。

太多的细节会掩盖真正的工作重点。当你离开克莱姆的办公桌后，他是否还知道他是应该核查全部的系统账目表，还是应该仅仅注意一些有关的开支项目的数据呢？任何一个人都有他自己的工作方式，你这样清楚地告诉他怎么做，会让他无法按照自己的方式工作，而且对你的指点也不能明了。

2.你的员工永远也学不会自己做事情。

像上面案例这样，你将你的一切经验都告诉了他，他就会完全按照你的方式去做，不会亲自去实践，甚至无法面对困难，一旦有什么挫折，他就会想到你，而不会想办法自己去处理。

3.员工们工作中没有自由度。

你对你的员工从头管到脚，会让你的员工失去自由，他们的思路、工作方式等等都束缚在你的这些所谓的帮助之中了，发挥不出他们自己的能动性。这个团队的力量变成了你一个人的力量。纵使你有三头六臂，你又怎么能挡得住四面八方的攻击呢？

4.加大了管理者的工作量。

像麦克这样做，无形中加大了管理的工作量，将本来属于他的那些工作时间白白地浪费在交代上了。而他的其他工作也可能因此而无法顺利进行。

通用电气公司首席执行官韦尔奇曾为公司高层管理人员做了一次别开生面的培训游戏。游戏前一天，他给每个参加者发了一顶耐克帽子和一双耐克球鞋。然后问，今天为什么发帽子和鞋子？员工们说，无非为了明天的登山活动。韦尔奇又问，假如还发衣服乃至内衣裤给你们，大家会有什么感觉呢？这时，他们不约而同“嘘”的一声，连连摇头说：“不要，不要！感觉怪怪的，好不舒服。”韦尔奇说：“对了！你们不要，我也不该给。”管理之妙就在于只“管头管脚”，千万不要“从头管到脚”，只有这样，管理才会变得越来越简单。

但是，许多管理者习惯于相信自己，不放心他人，经常不礼貌地干预别人的工作过程，这可能是所有拙劣领导者的通病。问题是，这个病会形成一个怪圈：上司喜欢从头管到脚，越管越变得事必躬亲、独断专行、疑神疑鬼；同时，部下就越来越束手束脚，养成依赖、从众和封闭的习惯，把最为宝贵的主动性和创造性丢得一干二净。时间长了，企业就会得弱智病。

正确方法：

管理者如何才能做到不从头管到脚，如何才能充分授权，有两个关键因素要把握：

1.搭好平台，让合适的人到合适的地方去做事。

美国微软公司项目开发效率很高，其原因之一就是给项目小组配置充分的工作资源，包括资金、人员、工具等。这是因为，巧妇难为无米之炊。管理企业不是做官，而是做事。身为管理者，必须给部下创造一个宽松、信任并能获得强有力支持的工作环境。韦尔奇说：“我的工作是为最优秀的职员提供最广阔的机会，同时最合理地分配资金。这就是全部。传达思想，分配资源，然后让开道路。”合适的人到合适的地方去做事，同时获得合适的空间和资源，这样，员工的潜能自然就会迸发出来。