

SUPERVISOR

主管

101 Biggest Mistakes Managers Make 标准对话手册

[美] 玛丽·奥尔布赖特 克莱·卡尔 / 著 沈阳 / 译



上海远东出版社

主管一开口
上帝就发笑

SUPERVISOR

主管

101 Biggest Mistakes Managers Make 标准对话手册

[美] 玛丽·奥尔布赖特 克莱·卡尔 / 著 沈阳 / 译



上海远东出版社

主管 101 标准对话手册

著 者 / [美] 玛丽·奥尔布赖特 克莱·卡尔

译 者 / 沈 阳

责任编辑 / 廖 昕

装帧设计 / 张晶灵

版式设计 / 李如琬

责任制作 / 晏恒全

责任校对 / 周国信

出 版 / 世纪出版集团

上海远东出版社

(200336) 中国上海市仙霞路 357 号

<http://www.ydbook.com>

发 行 / 新华书店上海发行所

上海远东出版社

制 版 / 南京展望文化发展有限公司

印 刷 / 上海望新印刷厂

装 订 / 上海望新印刷厂

版 次 / 2004 年 1 月第 1 版

印 次 / 2004 年 4 月第 2 次印刷

开 本 / 787 × 1092 1/18

字 数 / 316 千字

印 张 / 16.666

印 数 / 5101 - 8200

ISBN 7 - 80661 - 865 - 1

F · 179 定价: 29.80 元

工作如战斗！

你永远要同这些人打交道：

员工，上司，同僚，客户……

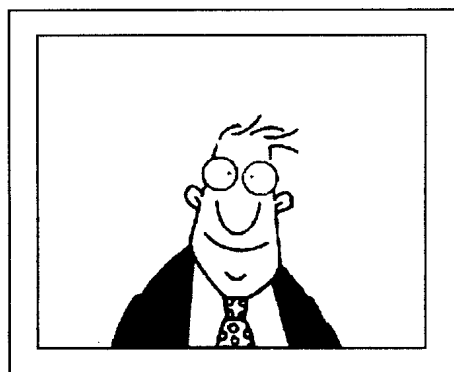
一个都不会少；

你永远要面对这些事实：

分配工作，上下沟通，团队管理……

一件都逃不掉！

因为——



你是主管

一句话请铭记在心,大胆前行:

不做,便不会错;

但只有错过,你才会做得更好!

前言

Preface

“主管一开口，上帝就发笑。”

管理，说到底就是在正确的地方说正确的话，以让正确的人干正确的事情。主管需要琢磨什么？一句话，让你的行为更有“说服力”！

从管理教程中你学到了什么呢？是不是怎样制定工作计划、主持会议、作报告，或是时间管理什么的？也许，还有一些工作任务分配、员工操作评定、旷工人员处理方面的训练？

管理教程告诉你许多的“该怎样做”，但却往往忽略了“该怎样说”。

这却正是本书的内容——许多糟糕透顶的对话失误会使你身陷窘境，但却从来没人提醒过你。而这种对话往往能暴露更深层的意识问题：比如对员工过严或过宽，不愿接受批评，对顾客漠不关心，等等。但更多的是不那么明显的“错误”。这一类错误，可以是使用“只让一人独得”这样的奖励手段，试图机械地解决员工的工作表现问题；或者是撒下一个烂摊子，要别人帮你去收拾。只有在尝到了苦果之后，人们才会发现这一类行为都是些愚不可及的错误。说什么样的话或者怎样说，最能透露出你的管理能力。

如果你已经当了三年、四年或五年主管，情形又会怎样呢？这时，你该知道该说什么，不该说什么或者如何传达才更有效了吧？

并不见得。许多错误的后果并不是一下子就能看到的——有的甚至会让你一辈子蒙在鼓里。很多主管在结束了管理生涯时，对说话的技巧还依旧懵懂无知：没有好好地利用人际关系、把革新归功于平庸的员工，

或者为员工开脱其应负的责任——从来都没有想到自己通过改善说话的技巧,原本可以把工作做得更好、更有成效。

本书将为你提供应对错误对话的两条重要的可行之路:

1. 主管的常见错误的指南。本书主要为组织中的管理人员撰写,但对于具有决策权的团队式组织中产生的问题,书中也有论述。防患于未然,自然会减少失误。

2. 如果错误已经酿成,本书会指点迷津,帮助你走出阴影,并且在以后不再重蹈覆辙。(在这个变幻莫测的时代,没有一人能完全避开错误,关键是要从错误中汲取教训。)

最后,有两条经验相信会对你有所帮助,那就是:

1. “学会从错误中得益”
2. “说,说更少,说更好!”

谁需要这本书?

- 你是主管
- 你想成为主管

为什么需要这本书?

- 提升战斗力
- 通过与现实相仿的情景预演管理实践
- 对照案例,挽救错误
- 你不知道,其实你远可以做得更好

本书如何编排?

- Story: 一个主管的典型遭遇
- 错在哪里?
- 如何弥补?
- 如何不重蹈覆辙?
- 你最初的行为有可能会是正确的吗?
- 无敌管理小结

目录

Contents

在棒球比赛中,当右外场手把球掷飞了的时候,其他的球员也不会围上去将他狠揍一顿。内讧的成员是不可能建立一个团队的。

Chapter 1

对待员工

P2 听任员工内讧 / P4 以个人好恶取人 / P6 一会儿当朋友,一会儿当老板 / P8 谈论个人隐私 / P11 随意指使员工 / P14 一味批评 / P16 御下不严 / P18 御下过严 / P21 培训不足 / P24 漠视员工的自我挑战 / P26 容许恶性竞争 / P29 阻碍跳槽

作为管理者,首先应该做到的是能够留意员工出色的工作,并加以赞许。

Chapter 2

对待工作业绩

P33 没有制定明确的目标 / P36 没有制定明确的标准 / P39 忽视信息更新 / P42 表扬方法错误 / P44 没有留意出色的工作 / P47 对不合格的工作听之任之 / P49 不让员工尝试 / P52 对平庸行为进行奖励 / P55 使用“一人独得”的奖励手段 / P57 企图以业绩评估改善工作表现 / P60 拒绝参与对外竞争

Chapter 3

分配工作

当员工们感到他们是团队的一员,是在为共同的前景和目标而工作,他们就不太会拒绝一项有利于实现这些前景与目标的任务。

P63 分工不明确 / **P65** 习惯性地工作分给一个人 / **P68** 将最具挑战性的工作留给自己 / **P72** 对授权的工作未加监管 / **P75** 授权不当 / **P77** 任务布置过细 / **P80** 让别人收拾烂摊子 / **P82** 接受员工踢回的任务 / **P85** 听任员工扯皮

Chapter 4

与客户打交道

在帮助客户认清他们的需求时会碰到许多麻烦……
不要轻言结束。这句话的意思是:项目要到结果出来,顾客感到完全满意时才算是完成。

P89 忽视了顾客的需求 / **P92** 擅自替顾客作主 / **P95** 切断了员工与顾客的联系 / **P97** 千人一面地对待顾客 / **P100** 忽视顾客需求的变化 / **P103** 拒绝顾客需求的变化做出相应改变 / **P105** 不对顾客进行教育 / **P108** 忽视供应商 / **P110** 没有当好顾客

Chapter 5

提供信息

应该设想有一条信息管道,信息在其中向两个方向流动,你是居于员工与上司之间的阀门。如果这个阀门不能正常工作,整个系统就难以运转。

P113 没有将信息下传给员工 / **P115** 向员工传达了不完整的信息 / **P118** 没有让员工了解整体规划 / **P121** 没有让上级了解情况 / **P123** 轻易相信办公室谣传 / **P126** 只听好话(对上级) / **P130** 只听好话(对员工) / **P132** 拒绝向同僚提供信息

员工们工作得越出色,你就越应该让他们这样思考:“我们确实很出色,而如果我们能尽力和别人一起工作,学习他们的长处,我们将会变得更加优秀。”

Chapter 6

与其他工作群体打交道

P136 听任员工与其他群体彼此怀恨 / **P139** 听任员工与其他群体过度竞争 / **P142** 听任群体轻视 / **P145** 听任推卸责任 / **P148** 漠视挖角 / **P151** 让其他群体接收你的工作 / **P153** 从其他群体接手糟糕的工作

如果工作群体过去采纳的技术并不成功,那么,它也会对将来发生什么情况做出最精确的预示。反过来也同样正确。

Chapter 7

使用技术

P157 拒绝使用新技术 / **P160** 为技术而技术 / **P163** 让别人为你做主选用新技术 / **P165** 不让员工充分利用技术 / **P168** 试图用技术解决工作表现问题 / **P171** 未对现存工序加以改善就实现自动化 / **P174** 让技术将工作变得更乏味

你的角色必须要有一个从主管到教练的根本转变。……确保团队培养起必要的技能,获得上进的动力,得到必需的设备,并且能够有效地准备比赛。在实际的比赛中,教练并不上场。

Chapter 8

团队管理

P178 以传统主管的方式管理 / **P181** 默许成员各自为政 / **P183** 孤立地对待每一位成员 / **P186** 没有树立团队规范 / **P189** 迫使团队匆忙做出抉择 / **P192** 对团队支持不力 / **P194** 企图掩盖团队冲突

Chapter 9

与上级打交道

正像你希望员工能支持你的工作一样,你的上级也希望能得到你的支持,这很简单。

P198 没有领会到上级考虑的问题重点 / **P201** 不愿意帮助上级取得成功 / **P203** 屈从于来自上级的压力 / **P207** 行为不够团队成员的资格 / **P210** 不愿意承担高回报高风险的工作 / **P213** 接受高风险低回报的项目 / **P216** “这不是我的工作” / **P219** 不替员工讲话 / **P222** 不替上级讲话 / **P225** 盲目跟从

Chapter 10

作为组织的一员

一边是抱怨和指责,另一边是自欺欺人,对现状视而不见——在这两个极端之间,有一个中间地带,这正是你应该立足的地方。

P230 缺乏全局观念 / **P234** 不愿意与同僚进行协作 / **P237** 讲坏话 / **P239** 逃避应尽的义务 / **P241** 只见表象不见实质 / **P244** 只见细节不见整体 / **P246** 看轻职业手腕 / **P249** 忽视公司文化 / **P253** 被工作搞得焦头烂额

Chapter 11

基本管理技巧

把自己想象成一个教练。出色的教练并不是没有感情,但也不会感情用事。他们向自己知道的每个运动员,以及整个球队倾注热情,使他们有上佳的表现。

P258 失信于人 / **P260** 对待员工千人一面 / **P263** 批评:就错论错 / **P266** 批评:对人不对事 / **P268** 批评:缺乏了解 / **P271** 批评:试图以威吓来管理 / **P274** 拒绝接受批评 / **P277** 不信任 / **P279** 对任务未加以明确指派 / **P281** 把培训放到“以后再说” / **P284** 忽视自我管理技能的培训 / **P287** 忽视与同僚加强联络

Chapter 1

对待员工

- 1 听任员工内讧/2
- 2 以个人好恶取人/4
- 3 一会儿当朋友,一会儿当老板/6
- 4 谈论个人隐私/8
- 5 随意指使员工/11
- 6 一味批评/14
- 7 御下不严/16
- 8 御下过严/18
- 9 培训不足/21
- 10 漠视员工的自我挑战/24
- 11 容许恶性竞争/26
- 12 阻碍跳槽/29

1 听任员工内讧

Story

- ▲“头儿，我以为这项业务已经可以顺利完成了，客户都已经准备在合同上签字了。可又突然打了个电话过来，说他要一切推倒重来。我不晓得这到底是怎么回事。”
- “嗯，我倒知道是怎么回事，费利。保罗想做这个项目，是他在捣鼓。保罗是我们最出色的员工之一——但也是最会唱对台戏的人！”

错在哪里？

当有孩子调皮捣蛋时，做父母的绝不会对别的孩子说：“去教训他们。”而在棒球比赛中，当右外场手把球掷飞了的时候，其他的球员也不会围上去将他狠揍一顿。无论是在家庭里、赛场上，还是在工作中，内讧不断的成员是不可能建立一个团队的。

如何弥补？

应该尽快把费利和保罗一起找来，帮助他们共同克服分歧。可以先说明一下你对他们各自的立场的理解：“保罗，看来你对费利的分析不太满意，认为应该修正才是。费利，你认为保罗在妨碍签约，对客户不甚专注，想做的项目又太多。我这样说对吗？”“那么该怎样调整，你们都能满意呢？”

然后，在替费利和保罗分析了两人之间的问题，或引导他们自己克服分歧之后，就应该向费利解释自己最初的反应是一时的失态——你并不真的认为小组中有什么人在唱对台戏。不论观点是否一致，大家都是在为同一个目标工作。

如何不重蹈覆辙?

Key: 促动员工独立解决冲突

1. 将员工们召集到一块儿,让他们谈谈对问题的看法。了解他们的期望与失望。

2. 让他们向对方解释自己的想法。在本案中,费利只要指出她已经有了足够的信息,可以与客户达成协议,而保罗却要在协议谈判前对项目作过多过细的分析。注意,费利和保罗之间没有谁对谁错。

3. 做一个选择。你可以继续参与冲突的协调,树立自己在处理组织问题上的干练形象;也可以引导费利和保罗自己谈出一个双方都满意的解决方案。聪明的管理人员会尽量选择后一种方式。让员工学会独立解决冲突的技能,以后就不用事必躬亲了。

你最初的行为有可能会是正确的吗?

让员工彼此树敌大概说什么也不会是一个英明的决策。有的领导认为,当要把一个成员从团队中赶走(因为他表现不佳或是不太检点)时,就可以利用其他员工的帮助让他自己识相地走掉,而不必亲自开除或解雇。即便是这样,在向其他员工转达这种意图时也得掂掂分量。二者孰轻孰重:是赶走一个员工呢,还是培养团队成员的凝聚力?看来应该是后者更为重要。作为领导,处理拉后腿的员工是你的本分,而不关其他员工的事儿。让员工都做“好孩子”,真要干什么“坏孩子”的肮脏活的话还是你自己动手为好。

无敌管理小结

团队的每一位成员多多少少都在出力,而且,不管我们是否愿意,那些不太入耳的声音往往道出了每一个成员都值得一听的意见。有时最好的理念往往来自与你或是群体其他成员有着不同观点的人,侧耳倾听吧。

2 以个人好恶取人

Story

- “老实说,卡尔不见得事事都对,可我觉得在其他方面我俩有太多的相似之处——我们一起打高尔夫,一起组织慈善活动——我得站在他一边。”

错在哪里?

能否把分配给自己的工作做好,往往是大多数员工开始工作时衡量自己成就的唯一的、最重要的准则。如果你用其他因素作为评判员工的依据,员工们就会对你失去信任与信心。频繁的人事变动、对你本人或组织缺乏忠诚以及不佳的工作表现经常是信心丧失的表现。

如果将回报与成就都寄托在你的个人好恶上,谁还会有努力工作的动因呢?

如何弥补?

这可能是一个难以很快就改正的错误。我们都会因为背景相似、志趣相投、工作及生活方式相同而对某些人比另一些人更有好感,这是人类的天性。问题在于,在工作中不要让这种天性干扰对一个人的评判。

这时最可行的方法是多多留意自己的言行举止,在别人尚未觉察到你的偏袒之心时就发现其苗头。

如何不重蹈覆辙?

Key: 着眼员工工作表现

1. 如果对自己的一个员工特别偏重的话,就有必要思考下面这两个问题:

第一个问题:“对我(及另一人)而言,是继续我们的工作关系重要,还是继续我们的私人关系重要?”

这时,如果答案是私人关系更重要的话:“我们两人当中,谁应该离开去另找一份工作?”

2. 如果你发觉自己一直在疏远某一个或某一些人,就应该反省一下其中是否有合乎情理的原由。自己是不是已经有一种思维定势——疏远比你接受更好的教育、有某些体貌特征,或是从某一地区来的人?歧视并不仅仅局限于诸如种族、肤色、信仰、国籍、性别及年龄等有“明文规定”的范围之内,那些并不违法而与工作无关的歧视,同样会对你领导的队伍造成破坏。

下次当你又冒出厚此薄彼的念头时,停下来自省一下:“我站在卡尔一边是因为他正确,还是因为我愿意他正确?”如果是因为你愿意他正确,就应该将原来的计划推倒重来,重新考虑如何作出决策。

你最初的行为可能会是正确的吗?

对员工的评价应该完全建立在其工作表现上,但也确实有一些非“工作表现”的因素可以引作参考,然而这样做往往会有风险。

可以考察某一员工的工作方式能否与你或团队中的其他人达到默契。如果工作要求群体中的成员之间的密切交流,当其他人都是专心致志、目标明确地工作时,其中的一个成员却喜欢跳跃性思维,经常提出种种假设,这个思路太宽的成员就会与其他人不甚协调。但是,他可以成为你最具创造力的员工,他的与众不同往往能为工作作出更多的贡献。

如果工作经常要求与陌生人面对面的接触,而有一位员工却不善交际,你就可能将一些乏味的工作交给她去做。但是,虽然她待人接物的方式不同于群体中其他的交际好手,却有可能以其温文尔雅赢得别人的信任,从而取得与其他人一样,甚至比他们更好的效果。

当考虑工作表现以外的因素以决定给谁以最大的支持时,这些不以工作表现为依据的决定既会给你及你的群体带来好处,也会造成损害——尽管这种损害也许非常细微,甚至不能为人察觉。相形之下,多元化的思路、方法和风格对群体却永远是有百利而无一害的。

无敌管理小结

有时,特别是当员工之间发生争议时,你很难做到不偏不倚。但为了工作群体有最佳表现,最好对每一个员工都给予支持,避免偏袒。前面我们谈到过人与人各不相同,每个员工都有

自己关心的问题,都有不同的价值观。你所做的应该是兼容并蓄,并让每个员工都知道你对他们一视同仁。对员工的认同会使你拥有更强的号召力。

3 一会儿当朋友,一会儿当老板

Story

▲“真不知道头儿这些天是怎么了。星期二下班的时候他还和我们一块儿出去,像以前那样又说又笑的。可今天他把我叫到办公室里,为了那项出价太高、进展缓慢的工作对我训了一通。一会儿把我当朋友,一会儿又要做我的老板。从没料到在获得提拔后他会这样对待我们,太令人失望了。”

错在哪里?

经理人员与普通员工所扮演的角色是截然不同的。作为一个经理,最不讨巧的事情是得时常纠正手下的行为。有时即使工作进展得不错,你也得负责作出一些不受员工欢迎的决定。如果想同时扮演两种角色,那么到头来只会两头不讨好。员工们会对你的“两面派”行为怀恨在心,而上司则要怪罪你办事不得力。你只好两头受气。

如何及时改正?

在一个工作群体中由普通员工提升为经理,你就得管理过去的同事了,这种处境确实让人窘迫。比较理想的情况是,你已经有所作为,让员工们认识到你们之间的新关系。

召集所有的员工开一次会。会议不需要特定的主题,可以将互相讨论作为会议的部分内容。但在讨论中,应特别提一下你们作为经理与员工之间的关系:

“我认为自己从这个工作群体中提升为经理的确有一些好处。我对