

101 国际通用管理手册

冲出沼泽

The Manual of 101 International
General Management

管理者走出误区的 101 种方法



黑龙江人民出版社

093/59
101 国际通用管理手册

*The Manual of 101 International
General Management*

冲出沼泽

刘斌 编著

管理者走出误区的 101 种方法

黑龙江人民出版社

责任编辑:刘桂华

装帧设计:刘莹

图书在版编目(CIP)数据

101 国际通用管理手册/刘斌编著. —哈尔滨:黑龙江人民出版社, 2002.12

ISBN 7-207-05808-X

I.1… II.刘… III.管理学—手册 IV.C93-62

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第102531号

总策划:华典

主 编:刘斌

编 委:郑明莉 张红园 王丽静

杨艳 杨晶 邱凤仙

设计制作:张婷 仇春玲 宋超

史凤仙 乔永华 杨生潇

101 国际通用管理手册

出版者:黑龙江人民出版社出版·发行

通讯地址:哈尔滨市南岗区宣庆小区1号楼

邮 编:150008

网 址:www.longpress.com E-mail hljrmcbs@yeah.net

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市大天乐印刷有限责任公司

开 本:787×1092毫米 1/16

印 张:60.5

字 数:1200千字

印 数:1—3000

版 次:2002年12月第1版 2002年12月第1次印刷

书 号:ISBN 7-207-05808-X/F·1054

定 价:380.00元(全四卷)

(如发现本书有印制质量问题,印刷厂负责调换)

前 言

西方一位著名的管理大师曾这样说过：一个企业在发展壮大中，决定企业生存的不是僵化的管理制度，而是管理者在实际工作中所犯的点点错误，有些错误看上去是非常小的，但恰恰是这些小错误决定了这个企业能否生存。有的企业对于大的风浪，早已有充足的准备，而对于小的或存在而又隐藏的问题，却不屑一顾。这也许就叫“千里之堤溃于蚁穴”。所以，在激烈的市场竞争中，一个企业的管理者，必须远离这些管理误区，使自己的企业尽量保持加速度向前发展。

管理者们常常发现，在管理的过程中每天几乎都会出现不同的问题，而这些问题往往是预料不到、始料不及的。假如你的一位一贯表现很好的员工最近频频迟到，工作表现不佳，对你也不像以前那么尊重，你也许会疑惑：问题到底出在哪儿呢？办公室里最近流行这样一种说法——公司要被其他公司兼并，而你知道这种说法只是一种谣言。这时，你该如何让员工们知道这种说法的荒唐性呢？办公室里有个员工向你辞职，你介于他的能力与出色的成绩，勉强挽留，答应他你做不到的事情，你还认为这样做是挽留人才吗？在你下达任务之前，你了解员工之间有怎样的不同吗？

《101 国际通用管理手册》之《冲出沼泽》，汇聚了世界顶尖级管理者的管理经验，通过对与上司交往中的错误、同员工相处时的错误、分配工作任务时的错误、等 11 类错误的分析，总结出 101 例管理中常见错误的管理经验，帮助管理者解决现存的棘手问题，分析问题中隐藏的实质，使各种问题迎刃而解。

本书中每一管理经验，通过典型案例、错误评析，继而告诉你弥补这种错误的方法及如何让你正确行使职能，同时向你传授独一无二的实现管理诀窍。这本书全面系统地阐述了错误的发生原因、弥补措施及经验教训，堪称“错误管理经验宝典”。

管理者在工作的过程中不可避免要犯一些大小错误，关键是怎样从错误中得到更高一层的管理经验，使自己不再犯类似的错误。一个聪明的管理中，会乐观地对待工作中出现的每一个问题，在分析处理问题时，使自己的经验变得更丰富，使自己变得更强大。

每个管理者都会走进管理的沼泽区。有的管理者会身陷问题的泥潭中,不能自救,而有的管理者却轻松渡过这一片沼泽地,继续向着阳光明媚的地方走去。如果你还在那片沼泽中徘徊不前,那么就让这本书引领你冲出管理的沼泽区,让这本书带你走进成功管理的至高殿堂。

编者

2002年12月

目 录

工作表现方面的错误

001 没有明确目标	2
002 没有明确标准	4
003 不实施反馈制度	7
004 对好的工作表现没有给予注意	10
005 对不符合标准的工作不进行处理 ...	13
006 不允许员工亲自犯错误	15
007 对平庸之辈给以重奖	18
008 实行只有一个人得奖的奖励制度 ...	20
009 借年度业绩评价来提高工作表现 ...	24
小 结	27

分配工作任务时的错误

010 分配任务不明确	29
011 总是把工作任务分派给相同的员工 ...	31
012 总是把最具挑战性的工作留给自己 ...	33
013 分配任务后疏于监督	36
014 给员工分配不恰当的工作任务	38
015 分派工作任务时过于强调细枝末节 ...	40
016 让人接着完成别人做得不好的工作 ...	42
017 让员工把工作任务又推回来	44
018 让员工抱怨：“那不是我的工作！” ...	45
019 没有将团队的任务交待清楚	48
小 结	49

与客户交际时的错误

020 忽视你的客户	51
021 以你的判断代替客户的决定	54

022 不允许员工亲自和客户打交道	56
023 对待客户都用同一个标准	58
024 对客户提出的需求变化置之不理 ...	60
025 拒绝与客户合作	63
026 不注重客户的感情培养	64
027 忽略你的供货方	67
028 不能成为一位好客户	68
小 结	70

向员工传达信息时的错误

029 使员工消息闭塞	72
030 向员工提供的信息不完整	75
031 不让员工了解事情的全局	78
032 在办公室里传播谣言	82
033 不欢迎团队内部的负面信息	85
034 不向其他的管理人员传达信息	87
小 结	91

同员工相处时的错误

035 挑拨离间，制造对抗	92
036 不看成绩，滥施恩惠	94
037 身为上司，毫无威严	96
038 辜负信任，泄漏隐私	98
039 不明事实，滥施表扬	101
040 一意孤行，无视他人感受	103
041 批评别人，一无是处	105

目 录

042 要求不严,纪律松散	107
043 要求苛刻,不近人情	109
044 轻车熟路,不必“充电”	111
045 安于现状,压制上进	113
046 不讲团结,内部竞争	115
047 执意要走,勉强挽留	117
小 结	120

处理与其他团队关系时的错误

048 让你的团队迁怒于人	123
049 纵容你的团队与其他团队激烈竞争	126
050 让你的团队变得狂妄自大	128
051 让你的团队脱离其他团队	131
052 让其他团队挖你的墙角	133
053 让其他团队抢你的任务	135
054 干别的团队不愿干的活	137
小 结	139

运用新技术方面的错误

055 抵制新技术的使用	141
056 为了技术而采用技术	144
057 让别人为你的团队选择新技术	147
058 不让你的员工全面使用新技术	149
059 把工作表现不佳归咎于技术	154
060 盲目地使手工劳动自动化	156
061 让技术使团队工作变得无聊	158
小 结	160

团队行政管理中的错误

062 试图用传统监管方式管理团队	162
063 没有培养团队奉献精神	165
064 将团队成员作为个人对待	167
065 不是以团队形式存在和发展	169
066 迫使团队匆忙地做决定	171
067 不支持你的团队	174
068 阻止团队处理冲突	176
小 结	178

与上司交际中的错误

069 没有重视上司最看重的	179
070 没有成为上司的好下属	181
071 屈服于上司	182
072 不让上司信息灵通	184
073 没有像一个团队成员那样工作	186
074 不懂如何让上司提出意见	188
075 不做高风险高回报的工作	190
076 从事高风险低回报的项目	192
077 将可以承担的工作推给别人	195
078 在上司面前不能公正的代表员工	197
079 在员工面前不能坚持上司的立场	199
080 跟随上司从事不道德的行为	201
小 结	203

把握团队方向时的错误

081 目无全局	206
----------------	-----

082 不与其他管理者合作	208
083 说上司或其他管理者的坏话	209
084 没有做你应做的工作	211
085 不能深入地看问题	212
086 解决问题的思路过于狭窄	214
087 忽视办公室的政治手腕	215
088 没有理解和遵从公司的文化	217
089 对工作突然感到厌烦	220
小 结	222

管理技巧方面的错误

090 不守信用	224
091 不理解员工之间的不同之处	226
092 关注的是错误而不是学习	228
093 评价员工本人而不是其表现	230
094 没有首先获得事情的真相	232
095 试图通过批评与恐吓来管理	234
096 对批评过于自我保护	236
097 没有形成信任的氛围	238
098 不给员工培训和发展的机会	239
099 没有帮助员工学会自我管理	241
100 没有与其他的管理者协调工作	242
101 没有把与其他团队的适当竞争作为 ... 一种激励方式	246
小 结	248





工作表现方面的错误

如果你的工作表现不能让员工有所信服，那不能说你是好的主管或不好的主管，而是，你根本就不是一个主管。

——台湾惠普总经理余振忠

001 没有明确目标

内容提示：目标是一项工作的基础，当目标明确时，员工心目中才会有一个清晰的方向，才会全力以赴地去实现它。

典型案例

“桑德拉，评析一下你的销售业绩吧，你认为你取得了很大进步？”

“当然，我在某些方面取得了很大的成绩！”

“你的销售总额只不过比上个季度上升一点点嘛！况且都是一笔笔小生意积累的！”

“我认为取得最大销售额的最好方法就是多争取中型生意，尽管每个数额不是很大，但对增加销售额很有效！”

“但是，公司要求每个职员都要盯紧大买卖，也许一笔就会使销售总额增长很多！”

“只顾赚钱？我觉得我们应该多争取一些客户，一步一步地打好基础，不要好高骛远。”

“客户数量多并不是坏事，但得到更多的利润才是最重要的。”

“那我的工作白做了吗？”

错误评析

除非你的工作目标相对明确和具体，否则很容易造成严重的分歧。员工们只会考虑达到他们个人的目标，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，最终导致员工、老板对目标的追求不同。所以要想取得成绩，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。



弥补方法

你可以把这个错误变成一次富有成效的谈话:

“那我的工作白做了吗?”

“不,我只是觉得我们对目标的追求有不同的认识。我注重利润额的提高,你看重消费者数量的增长,这是基础!我们都没错,这些都很重要。非常感谢你为提高消费者数量而做出的努力。”

“原来如此!”

“利润额和消费者数量都是我们目标的一方面,问题的关键在于你怎么看待它。现在我们来谈谈,下个季度你有什么工作计划?我们应该统一一下!”



桑德拉和他老板之间的分歧,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。

如何正确行使职能

1. 一个好的目标应该对所期望的结果以及实现的时间进行详细的描述。除非每个人对你所期望的结果都很清楚、很明白,知道该干什么!这种目标也就没必要制订了!在所有后果发生之前,每个人必须对结果和交付时间有统一的认识,但是你不要陷入一个目标的细节中纠缠不清,诸如谁在什么时候到底做什么事等等。

2. 庞大的工作目标,应划分为几个小目标和类似里程碑的标志性事件。大规模的工作项目往往很容易出现不可预料、防不胜防的问题,而且当许多人都在埋头工作时,他们往往失去相互之间的配合并误解相互之间的需求,一些没有经验的员工往往做过了头也没有意识到出现的问题!这时确定明确的阶段性目标和标志性事件显得尤为重要。

3. 阶段性小目标应该描述为任何报告所要求的过渡阶段。过渡阶段的目标和标志性事件总是和阶段性报告相关的,即便项目不是严格到需要阶段性报告时,一个合格的管理者也要开一次或几次阶段性会议来检查所取得的进展。如果在工作中有些员工没有经验或是特殊行业或者员工工作不协调,就更应该制订目标。

4. 如果工作项目太复杂,目标应该落实到书面文字上,至少让每位员工都深刻地意识到。即使是最简单的目标,如果仅仅靠在口头理解的基础上,根本不可能达到所有的目标。



特殊情况

如果每个从事工作项目的人都具有合作的经验或在这类工作中彼此信任,管理者最好把目标定得尽可能的明确和简单,在最后做一次口头上的总结就足够了。

实现无错管理诀窍

目标有很多用处。对新员工或员工接手新的工作,详细的目标可以避免浪费时间;详细的目标也有助于员工学会工作中涉及到的内容、各项工作的轻重缓急;经验丰富的员工可以把明确的目标作为自己工作计划和分配职责的基础。因此,确保目标对每项工作量身定做,不仅能很好的完成工作,而且对提高工作人员的经验和能力,增强他们之间的合作也大有好处。

002 没有明确标准

内容提示: 标准就是老板和员工在同一范围内寻求的彼此都认为正确的一种结果,它不仅是评价员工是否工作的工具,也是评价其工作是否成功的重要工具。

典型案例

“莱瑞,你认为本季度你的销售业绩取得了很明显的进步,是吧!”

“是的,我做得相当不错了。”

“可是你的销售总额比上个季度好像只增加了一点点呀。”

“虽然只有0.6%到0.7%,但我已经很自豪了!”

“当然,这也是进步!不过,莱瑞,我希望增长15%到20%,至少也得10%吧!”

“10%!你知道为了取得那点进步我耗费了多少精力吗?”

“停,这个问题就先谈到这儿。我发现你只发展了几个新客户。”

“我是没发展很多,但是我尽力每周都去发展一个新客户。”

“如果你每周再多发展两、三个,那就更好了!”

“两、三个?发展一个就已经很难了!”



错误评析

员工需要有明确目标的同时(以保证他们按照老板的期望去做),也需要有明确的标准——他们需要知道老板所期望的一个成功的工作成果是什么。看看莱瑞与他老板之间的分歧,不是因为他不努力,而是因为他们各自对“什么是成功的表现”有不同的标准。

有时,管理工作需要非常精确的标准,如在制造业中,生产一台大机器的零部件的员工需要知道客户要求的精确误差。甚至白领员工和脑力劳动者也需要明确的指标,尽管这些指标不可能像在制造业中那样精确,但是这些指标就是老板和员工都满意的、在同一范围内寻求的结果。

弥补方法

你和莱瑞之间的讨论不仅进展不大,而且还打击了他提高工作成绩的积极性。然而,你可以立即扭转这种不利局势:

“两、三个?发展一个就已经很难了!”

“我知道你听了会很失望。我不会因此而责备你,因为我的确欣赏你所取得的进步。”

“谢谢您的赞赏,我还以为你对我所做的工作一点也不满意呢。”

“我很满意。但是我认为你是一个很有才华,很有潜力的人,所以用更高的标准来要求你。现在让我们来计划下个季度可以取得的销售业绩吧。”



如何正确行使职能

1. 标准不仅仅是对员工是否工作的评价工具,也是评价其工作是否成功的重要工具。标准(指标)是条件的表述,是数量化的,是保证一项任务或目标顺利完成的硬性规定。白领员工常常抱怨他们被老板剥削得多严重,因为他们的工作不能做数量化的测量。当然,确切地说的不易测量。如果一位老板和他的员工都能描述出所共同希望的结果,那么他们就能找到测评结果的标准。



2. 不要希望标准太简单或太完美。除非工作是机械性重复的, 否则你必须设立弹性标准来抓住成功表现的实质和核心。

3. 开始实施标准的时候可以采取以下的四步速成法

第一步 对工作的目标有清楚的认识。

第二步 确认哪些因素是成功的关键所在。确定标准时, 通常挑选的是对成功起关键作用的因素, 而不是容易衡量的因素。在莱瑞的案例中, 这些因素包括提高销售总额以及开发更多的新客户。

第三步 如果没有别的有效的标准, 至少把最基本的标准设立在关键因素之上。例如, 莱瑞和他的老板可能在销售额上达成一致意见, 即增长10%, 每周发展一个新客户。

第四步 按照标准工作并适当的提高。例如莱瑞在工作中可能会发现, 给每一个老客户提供完善服务往往比增加新客户数量更重要, 于是他的标准可能会做如下改变: 将每周至少开发一个客户改为在销售季节对老客户提供完善的服务, 或者改为完全不同的其它标准。





特殊情况

如果在你的公司里,你和员工都不适应以标准衡量成绩,那就不是针对一个具体项目设立标准的好时机了。不过,你可以试图设立至少一个标准,让你和你的员工都可以用来判断结果是否成功。

实现无错管理诀窍

无论何时总有一个不变的标准,那就是客户的满意程度。如果你的公司生产出的产品是针对特定客户,为其提供服务,那么应该不断地寻找最基本的标准。怎样才能做到呢?

1. 在每项工作或项目完工后,制定调查表去调查访问你的客户。

2. 让员工们亲自访问客户,提高客户的满意程度。如果有必要,给员工们提供一套有条理的问题去提问。

3. 在随机提取的基础上,亲自给客户打电话或者将客户分类,针对某种类别的客户进行调查。

4. 对拥有客户的团队保持定期的关注。

如果你运用管理标准的技巧,你就开始以满足客户的要求为目标来积累第一手的数据,这个数据也是你将来设立正确标准的原材料。

003 不实施反馈制度

内容提示: 确保在工作过程中连续得到顾客评价的反馈意见,即实施反馈制度,是帮助修改工作计划、满足客户期望的重要手段。

典型案例

“老板,我们提前两天完成了那项培训计划。”拉菲尔面带笑容地说。

“但是如果你们尽量满足他们提出的要求就更好了。”

“什么?我们可是严格按照去年九月份签订的协议来做的。”

“但是肯定有些地方出错了,奥古斯汀刚打过电话,说他很不满意。他明天早上第一件事就是想让我和你去一趟他的办公室。”



错误评析

当工作按部就班例行时,那么反馈制度就可以使之有标准。譬如每月公开发放10份调查表,来调查客户对公司的意见等。但是,并不是所有的工作都是公式化的,拉菲尔的工作可能就不是。当工作项目安排好了,在最后的成果交付之前是一个很重要的时期,你可以做些事情来填补这段时间的空白。如果工作开始和完成的时间跨度很大,客户的要求往往会发生改变。这当然不是你所期望的,但是你不得不面对。一般的情况是,如果是一项长期的工作,从事这份工作的员工一定要在工作过程中连续的得到客户评价的反馈意见,否则就不能满足客户的期望。

弥补方法

要尽快补救这种情况,那就是尽可能地重视部门领导的意见,尽量做好善后工作。如果工作项目固定在一些小规模任务上,那么运用反馈制度来帮助修改工作计划就成为重中之重。

如何正确行使职能

长期的工作项目常常要求员工和客户保持不间断的联系。如何把这些联系转化为得到反馈的机遇呢?

1. 将与顾客的联系转化为反馈机遇;如果没有机遇,创造机遇。保持联系的时间越长,你的员工和客户就越有可能保持同步。你需要对这种联系列出充分的计划,并对此找到合理的理由,如:“嗨,我们对你需要的课程做出了一个框架,你愿意星期二和我一块去看一看吗?”

2. 经常询问客户对你的产品的意见,并对这些意见进行密切的关注。不要指望所有的客户都了解产品,都能对产品给出明确的反馈,这是不现实的。客户给你提反馈意见,总是会说一些好听的恭维的话或是一些无关紧要的话。不过,只要你认真地征求并听取他们的意见,你就会得到正确的反馈意见。

3. 绝不要对批评性的建议做出负面反应。如果你希望获得有效的反馈意见,那么你就要做到这一点。你对批评性建议所做的合理反应应包括从“我不知道这个情况——但我们将立即进行改正。”到“我理解你为什么这么不满意,但是让我解释一下这里到底出了什么问题。”只有当你认真的听取了客户对你的批评,并且做出了合理的反应,你才能够继续获得任何负面的反馈意见。



4.让你的员工及时地了解到这些反馈意见。如果发生了让客户不满意的地方,不要总让客户给你打电话,否则你的员工得到的所有反馈意见都是经你挑选出来的。更糟的是,你还切断了你的员工和客户之间的直接联系。向你的员工讲清楚让客户满意是他们的责任,然后对客户也要讲清楚对他们负责的是你的员工。你要跳出他们之间的责任关系,不过你也要详细了解客户的反馈意见和员工所采取的措施。



实现无错管理诀窍

只有能够得到及时的、直接的、有用的反馈意见,员工们才能在生产过程中改正错误和提高工作表现。如果反馈意见被延误了,或者经过多个管理层的筛选,或者以一种很难让人理解的形式提供给员工时,员工们就很难把这些意见运用到改进工作表现中去。

提高质量运动强调把反馈制度作为每项工作程序运行的一部分。员工们应该能够及时地看到工作过程进行得如何——譬如,通过有关工作进度的图表,使他们能够从过程中得到反馈意见,针对这些意见立即进行改进。但在大多数情况下,工作程序是一种例行公事,反馈制度也是一种例行公事。

就算你的大多数工作不可能都是例行公事,你想得到有效的反馈意见,则要和你的团队员工进行交谈,确保他们理解反馈制度的重要性。在具体的项目中和他们一起工作,以寻找有效的获得反馈的方法。如果有必要,帮助他们解释和运用反馈意见,使你自己的以及每个人的注意力集中在获取和运用反馈意见上。这样做,你将对你们的进步速度之快大为惊叹!