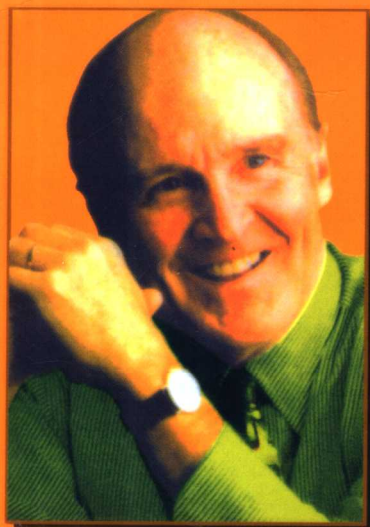


千万不要忽视这些**细节**，它会决定你的**成败**。

>>>>>

给管理者的 忠告

你在管理上最可能犯的103个错误

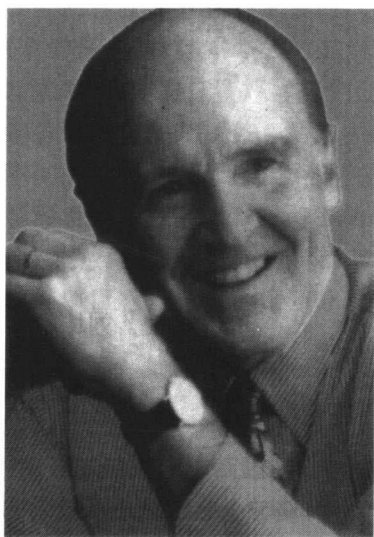


[美] 杰克·韦尔奇

中国商业出版社

给管理者的忠告

——你在管理上最可能犯的 103 个错误



(美) 杰克·韦尔奇

费尔森 著

图书在版编目 (CIP) 数据

给管理者的忠告 / 费尔森 著. —北京: 中国商业出版社, 2004. 4

ISBN 7-5044-5089-8

I. 给… II. 费… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 034260 号

责任编辑 / 刘毕林

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)
新华书店总店北京发行所经销
北京市北七家印刷厂印刷

★

787×1092 毫米 1/16 开 20.625 印张 260 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月第 1 次印刷

定价: 29.80 元

(如有印装质量问题可更换)

序 言

做一个永远不会犯错的管理者,可能吗?答案是否定的。有的时候当你克服了一个错误的时候,另一些新的情况将会出现,它们可能造成一些完全与众不同的新错误。尽管这样,学会怎样减少错误则是有可能的,而且作为一名管理者也应当如此。

这正是我们编写本书的目的。在本书中,你会很容易发现你打算做的事或者已经做过的事究竟是对还是错。我们精选了 103 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。在目录中,这 103 个错误被非常明确地列了出来。因此你能够很容易地查到你想要找的那种。这样至少有以下两点好处:第一,如果你已经犯了书中所提到的某种错误,那么你能够很快根据书中的提示,并且对照自己的实际情况找出解决的办法,或者检查一下你已经采取的措施是否正确;第二,假使在你的实际工作中还没有碰到书中提到的某些情况,通过阅读本书,你将能够对一些自己在今后很有可能会碰到的问题有一个较为全面的了解,并掌握正确的处理方法。这样一旦真的遇到了麻烦,你也能够从从容容应对而不至于手忙脚乱。

本书的详细结构是:对于每一个具体错误的论述,都是由“典型案例”、“案例分析”、“补救方法”、“正确做法”、“精彩点评”5 个部分组成。在“典型案例”中,我们将采用简明通俗的语言将某一个管理中的常见错误以案例的形式表现出来。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,对于下面的分析和论述也更加容易理解。接下来是“案例分析”,我们对案例展开较为详细的分析。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。“补救方法”是本书一个非常重要的部分。了解错误所在虽然很重要,但更重要的是必须采取及时有效的处理方法。如果案例中的情况恰巧发生在你的实际工作中,那么这一部分对你就更有意义了,因为它能够给你提供一些有用的指导和帮助。“正确做法”是本书的重中之重。你在阅读的过程中会发现,这一部分花费的笔墨最多。之所以如此,是因为编写本书的主旨就在于告诉各位管理者们应当如何正确行事。在该部分的编写上,我们动了不少心思,尽量使各位读者能够一目了然地看出应当采取的正确措施或者步骤,并且对于每一个步骤和措施,我们都加以了简明扼要的分析,从而便于读者理

解和接受。最后的“精彩点评”，可以说是画龙点睛之笔，也是对以上四个部分的总结，能够加深读者的理解。

如前所述，我们都会犯错误，然而错误却永远不可避免，我们能做的就是从错误中吸取教训。在阅读本书的同时，你可以消化本书中的信息，并把它们灵活运用到其他的情况中去。这样一来，你处理管理问题的过程也就成为了一个学习的过程。总而言之，用本书的内容来武装自己，你就能够学会怎样做出判断，并且使自己在将来的管理工作中尽量少犯错误。

是为序。

隋晓明

于 2004 年 4 月 31 日

目 录

第一章 管理者在评估工作时易犯的 11 种错误

- 1-1 失败的奖励 /3
- 1-2 表扬对象错误 /6
- 1-3 纵容不合标准的工作 /8
- 1-4 不鼓励员工尝试新的工作方法 /11
- 1-5 表扬不及时 /14
- 1-6 把金钱当作惟一的激励方式 /17
- 1-7 为了批评而批评 /19
- 1-8 不能辨别和发现优秀的员工 /22
- 1-9 刻薄对待发牢骚的员工 /25
- 1-10 不懂奖金发放的艺术 /28
- 1-11 对犯错误的员工进行个人攻击 /31

第二章 管理者在经营策略上易犯的 10 种错误

- 2-1 干工作“眉毛胡子一把抓”/37
- 2-2 不能及时恰当地改变决策 /39
- 2-3 以广告炮制品牌 /42
- 2-4 没有健康的成长战略 /45
- 2-5 过分偏爱精英决策 /47
- 2-6 和上司背道而驰 /50
- 2-7 没有连贯的经营理念 /53
- 2-8 不实行“目标管理”/56
- 2-9 蔑视模仿 /59
- 2-10 人事变革对老员工“心太软”/61

第三章 管理者在任务分工时易犯的 8 种错误

- 3-1 分配任务时对员工干涉过多 /67
- 3-2 不注重锻炼员工 /69
- 3-3 授权不当、疏于监督 /72
- 3-4 让别人为他“善后”/75
- 3-5 让员工决定他自己的工作 /78
- 3-6 分工有偏向 /81
- 3-7 当分配任务出现问题时勃然大怒 /84
- 3-8 不会“简单管理”/86

第四章 管理者在团队管理中易犯的 14 种错误

- 4-1 不恰当地处理团队中的桃色事件 /93
- 4-2 不知道如何去传达坏消息 /95
- 4-3 限制一切内部竞争 /98
- 4-4 不能留住团队人才 /101
- 4-5 让你的团队去指责其他团队 /104
- 4-6 不能恰当的满足员工的需求 /107
- 4-7 处理闲话的方式失当 /110
- 4-8 没有以团队的眼光看待员工 /113
- 4-9 不注重团队精神的培养 /115
- 4-10 不能当好团队内部矛盾的调解员 /118
- 4-11 不能保持团队的协作 /121
- 4-12 让“团队”演化成“卫队”/124
- 4-13 上任伊始变动过多 /127
- 4-14 不信守对团队员工的承诺 /129

第五章 管理者在与客户沟通时易犯的 9 种错误

- 5-1 不注重与客户的感情沟通 /135
- 5-2 让员工带走了你的客户 /138
- 5-3 从未想过要为客户省钱 / 141

- 5-4 不能在变动中满足客户 /143
- 5-5 自己不能成为一个好客户 /146
- 5-6 不恰当地替客户做决定 /149
- 5-7 未实施重点客户管理 /151
- 5-8 冷对顾客的抱怨 /155
- 5-9 认为客户越大、越多越好 /158

第六章 管理者在应用新技术上易犯的 5 种错误

- 6-1 不愿采用新技术 /165
- 6-2 盲目采用新技术 /167
- 6-3 让别人掌握新技术的选择权 /170
- 6-4 不让员工尝试新技术 /172
- 6-5 都是技术惹的祸 /175

第七章 管理者在与上司交往时易犯的 7 种错误

- 7-1 不知道上司关注些什么 /181
- 7-2 无原则地服从上司 /184
- 7-3 没能在上司面前客观评价员工 /187
- 7-4 与上司讨论时准备不足 /189
- 7-5 不会与上司沟通 /192
- 7-6 一心想在上司面前表现自己 /195
- 7-7 在上司面前偏袒下属 /198

第八章 管理者在与下属相处时易犯的 8 种错误

- 8-1 不尊重下属 /203
- 8-2 在下属面前掩饰自己 /206
- 8-3 不会与下属沟通 /208
- 8-4 没能给下属留下良好的第一印象 /211
- 8-5 不懂同下属讲话的艺术 /214
- 8-6 没能善待下属 /217
- 8-7 与下属争功 /219

8-8 对下属间的摩擦处理不当 /222

第九章 管理者在行政管理中易犯的 10 种错误

9-1 没能培养起协作和奉献的精神 /229

9-2 不懂以退为进 /232

9-3 不能正确对待团队中的冲突 /235

9-4 杂乱无章而不是有条不紊 /238

9-5 轻视培训的力量 /240

9-6 不能使会议更有效 /243

9-7 浪费时间 /246

9-8 命令如戏言 /248

9-9 搞不好人际关系 /251

9-10 忽视管理中的“标准”/254

第十章 管理者在用人上易犯的 12 种错误

10-1 不知如何吸纳人才 /259

10-2 缺少宽容之心 /262

10-3 不知用人贵在用心 /265

10-4 不懂“欲用人,先做人”的道理 /267

10-5 不懂权衡之术 /270

10-6 不知如何用人所长 /273

10-7 不信任员工 /275

10-8 使“放权”变成“放任”/278

10-9 眼光过于挑剔 /281

10-10 不会活用“短处”/283

10-11 让员工频繁地流动 /286

10-12 没能在用人中引入竞争机制 /288

第十一章 管理者在管理方法上易犯的 9 种错误

11-1 事必躬亲 /295

11-2 不善“处罚之道”/297

- 11-3 固守经验 /300
- 11-4 坐失良机 /303
- 11-5 一朝权在手,便把令来行 /306
- 11-6 束缚员工的手脚 /309
- 11-7 急于让团队做决定 /312
- 11-8 不重执行 /315
- 11-9 忽视与其他管理者的合作 /317

第一章

管理者在评估工作时

易犯的 11 种错误



1-1 失败的奖励

典型案例

在一个即将结束的部门工作总结会议上，迈克面带微笑的走到了瑞丽的前面，亲手把一个花环戴在了她的胸前，然后，他简短而有力地说：“让我们大家都为瑞丽而鼓掌！祝贺她当选为本部门最优秀的员工，我希望我们在座的每一位都能向她学习！”随即，他率先拍起了巴掌，每个人也都鼓起了掌，会场上的掌声听起来很是热烈。

然而，以后的几天，大家并没有像迈克所想的那样工作很积极，相反，好像大家都有点情绪，特别是在对瑞丽的态度上，大家没有像过去那样友好，甚至有的时候故意的不合作，这使迈克非常恼火，他认为一定有人在捣鬼，于是就决心找到这个制造是非的人。直到有一天，在卫生间里无意中听到了南希和特雷莎的一段对话：“我真的不明白就她一个人得到奖励，不错，她是比较努力，也很有成绩，可是我并不认为我比她差多少，看那天经理走到她面前的那副样



子，一定有不明不白的关系发生，像个小妖精！”“我觉得也是的，为什么就她一个人是优秀员工，剩下的我们都是吃白饭的……”听到这儿，迈克真想冲出去把她们两个臭骂一顿，然而他还是忍住了，准备到了办公室再说。然而就在他刚回到办公室，发现瑞丽已经在那儿等他了，迈克很惊讶，因为瑞丽很不高兴，脸上甚至挂着泪痕，他正要开口，却听到瑞丽发话了：“迈克，谢谢您选我作为最佳员工，但是，现在我不想当了，如果您真的还让我当的话，我想下次您应当听听大家的意见，或者最优秀的员工不应该只有一个人，因为我们大家都很好，我们是一个团队，请您再考虑考虑，这是我的花环。”

这时,愣在办公桌上的恐怕只能是迈克,但是他却还不知道为什么会发生这样的情况。

案例分析

问题:难道奖励也有错误吗?

答案:对,有时奖励也是一种错误。

如何对自己部门的员工进行奖励也是一门艺术,并且是作为一个管理者所应当认真把握的,否则,有时尽管你是在给别人好处,也会适得其反,招致下属的不满。本案中迈克的做法便是一种错误。因为在一个团队中,当奖励只能有一个人才能得到时,那么就意味着,当其中的一员得到这个特殊的奖励时,其他没有得到的员工就是失败者,这会很大的打击部门中其他人的积极性,会破坏部门团队之间的团结,所以,管理者从一堆都很优秀的人中间选出仅有的一个人来特别的表扬,这样会激怒其他落选者,引起团队内部之间的竞争,从而会使团部内部不相互配合,降低团队的工作效率。本案中,瑞丽已经遭到了同事们的敌视,同时,办公室里甚至开始传播谣言,这些都是因为迈克的一个奖励造成的。

建议:在管理中,尽量少用只有一个人才能得到的奖励方式,如果说非要保留只有一个人才能得到的奖励的话,那也应当是在极其偶然的立功机会下存在的,只有在这种情况下才不会引起公愤,因为大多数人都没这样的立功机会。实际上你可以用另外一种方式来奖励,如像小学生的流动小红旗一样,让荣誉和奖励不断的流动,这样就可以激发每个人的积极性。

补救措施

泼出去的水,你能收回来吗?奖励已经发了出去,当然不能收回,迈克总不能说:“瑞丽,抱歉,我想我是搞错了,你不是最优秀的员工。”如果这样,情况一定会很糟糕。如果迈克一直使用这样一种奖励方式,你的团队已经对这种奖励有了心理预期,破坏了这种预期会令人对你产生朝令夕改的印象。现在,你能够马上做的补救方式是,从今以后,改变这种“只有一个人可以得到”的奖励制度,而采取一种比较新的奖励方式,使大多数员工在自己付出之后都能得到应有的奖励和表扬,当然,具体的采用什么样的奖励制度,你可以征求一下所有员工的意见,这样的奖励也显得比较民主,谁会轻易否定自己制定的奖励制度呢?

正确做法

如何正确的实施表扬和奖励呢?作为管理者你一定要注意以下几个方面的提示:首先,随时并及时表扬。表扬和赞许不分场合,也不分时间,当你发现你的员工工作表现很好、很积极时,你就应当马上给予表扬,而无论这些良好的工作表现是你亲自发现的,还是通过其他渠道得来的,只有一个标准:这些“良好的工作表现”事实确凿。这样做会使你的员工认为你一直在关注他,在关注着他的

工作,他会为自己的成绩能得到你的肯定和赞许而高兴。实际上,员工和经理们一样,在工作有点成绩时,都喜欢庆祝一番。员工所关注的除了自己的薪酬和福利外,也关注上司对他和他的工作的看法。作为上司,你要学会适时地给你的下属一些赞许和肯定,有时可以是一句话,也可以是一支花(主要是对女性员工),甚至是一个动作,一个笑容,或许这些对你来说不算什么,但是对你的员工却很重要,因为这正是他们想要的。

其次,鼓励员工之间相互赞许。当然,工作中的赞许可以来自上司,但是同事之间的赞扬也很重要。当一个员工做出了很优秀的成绩时,应当鼓励其他员工对他的工作进行赞许和表扬,有时这些赞许对员工的积极性提高会有更大作用,因为,这样会给被赞许者一种成就感。当你听到一个员工真心地赞许另外一个员工时,你应当感谢那位不吝赞誉者,因为,他是在为整个团队的进步做贡献。这时你的赞誉就应当指向两个人:赞誉者和被赞誉者!明白为什么你应这样做吗?

第三,制定并实施一套科学的、能促进整个团队工作的奖励制度。如果你不记得我前面所提到的流动小红旗的话,你应当熟悉你身边的“光荣榜”吧?这些光荣榜有时在你所居住的社区里可以看到,有时也会在其他地方看到。如果你仔细看过,你就会明白光荣榜的运行机制:只要能达到一定的标准,就能在光荣榜中出现。所以光荣榜所强调的不是第一,而是一个固定的标准,在你的部门里为什么不能实行这样一种奖励方式呢?光荣榜是为了那些始终坚持自己的目标,并为这个目标不断努力的人所设立的,创立了光荣榜的奖励机制,无论你的公司是否同意你的做法,是否提供经济方面的支持,在这种制度下,每个月或每个季度,你都应该为达到这个标准的人设定一定的奖励,不论奖励的大小,如果经济允许的话,可以是一趟免费旅游,当然,也可以是一顿饭,一杯咖啡,和你的员工聊聊天,也不失为一个好主意。同时鼓励上了光荣榜的员工对未上光荣榜的员工进行工作指导,鼓励员工之间的互帮互助。

奖励提供合作者。在一个团队里面,总有一些人,他们的成绩不是最好的,但是,正是由于他们的存在才使其他人的工作那么优秀,才使整个团队的成绩斐然,作为管理者,对于这些人一定要奖励,但是如何判定哪些员工是这种人的难度比较大,这就看领导者的眼光是否锐利,是否善于观察了。一般来说,这种人有两个特征:一是在公司里人缘比较好;二是很少争功图利,表现始终如一。

要记住,在一个部门里面,大家是相互协调、共同进步的一个团队,每个人都是团队的一分子,而不是单兵作战。所以,如果有奖励,应该是大家的,当然,如果其中有不负责任的队员,必须进行批评,甚至采取更为严厉的措施。

精彩点评

制定奖励制度、实施奖励的目的在于鼓励员工认真的工作,如果奖励方法不当,会使部门内部的员工相互妒忌,很容易使奖励演化成一种内部的恶性竞争。

记住：堡垒最容易从内部攻破。如果你的团队的力量很大地浪费在内耗上，你的团队将是一个失败的团队，你也是一个失败的领导者，所以千万别让对他人的奖励促成了自己的失败。

1-2 表扬对象错误

典型案例：

迈克走进了办公室，拿着一份材料高兴地说：“丹尼斯，你真是太棒了，这是你的工作吗？简直不敢相信，你刚来就能做出如此优秀的报告，你真太棒了！是你一个人完成的吗？”

“这个报告是我完成的，第一次写，没想到竟能得到你的表扬，谢谢！”丹尼

斯脸上露出了几分得意。

“不，应该我感谢你才对，我们每一位成员都要感谢你，你是我们团队一流的员工，我们都应当向你们学习。”迈克又转向大家，“让我们为拥有这样优秀的员工而庆贺吧。”迈克鼓起了掌，下属也跟着鼓起了掌。

或许，迈克的表扬真的使丹尼斯很受用，然而，事情并没有结束，因为后来有人告诉迈克那个报告是由一个三人小组完成的，而丹尼斯只是其中之一。这时，迈克也突然想起来前天当表扬丹尼斯的时候，有两个人并没有鼓掌，他们是罗尼和西

欧，当时迈克还想批评他们两个，幸亏后来忍住了。现在，迈克终于意识到自己的愚蠢。

案例分析：

一个员工工作表现很出众，理所当然的应当得到表扬，否则就无法激励员工。在本案例中，如果那件“杰出”的工作是由丹尼斯一个人完成的话，迈克的表



扬真的很能振奋人心,但是,遗憾的是,迈克并没有明白事实的真相,虽然造成这种结果的原因有丹尼斯的不诚实,但更重要的是作为管理者的迈克的仓促和大意。作为管理者,当你没有对整个事实有透彻的了解时,千万不要妄下评论,不论是批评还是表扬。表扬能使人兴奋,但是,表扬也能使那些能得到表扬却没有得到的人怅然若失,那种失落带来的损失完全可以把表扬带来的成绩冲垮。

补救措施:

这样的错误是比较容易改正的。迈克只要让丹尼斯明白,他所赞赏的并不是人而是行为;让丹尼斯认识到自己的错误,事情就很好解决了。在迈克做出补救措施之前,最好再亲自确认一下:这个精彩的工作到底是由谁负责完成的,这是谁的功劳?或许结果并不是有人告诉他的那样呢?!但是,如果结果真的如迈克被告知的那样,他就应当马上采取措施:首先,可以找到丹尼斯,和他进行一次深入的带有批评性质的谈话,如果他承认了自己的错误,迈克就可以在员工面前澄清一下:是因为自己没有认真调查而使我们可爱的罗尼和西欧受了委屈!然后迈克也可以着重强调一下:我希望我们的团队是一个团结、协作、诚实的团队,每一个员工都必须对自己的行为负责。或许此时大家都知道他的暗指。这样的委婉含蓄对丹尼斯也是个很好的鞭策。

正确做法:

首先,必须弄清事实。俗话说:没有调查就没有发言权。所以在管理中,你一定要贯彻一条准则:在采取行动之前,首先必须弄清事实。无论是表扬还是批评,都要弄清事实。如果你把这当成惯例,你就会发现,你第一次得到的信息都是不完整的,都需要你调查才能最后得出正确结论。弄清事实的方法有很多种,一般来说,可以向当事员工了解,也可以向其他员工了解,这些都是信息来源。当然,在得到信息后,还要你的判断,要你从中筛选出有用的东西。

其次,三思而后行。在弄清楚事实后,无论是应该表扬,还是应当受到批评,你都不要立即采取措施,除非有迫不及待的原因要你立即做出果断的应对措施。因为在你情不自禁下做出的反应中激情成分总是多于理性,所以,它往往不是最合适的反应。以本案为例:

情不自禁的反应:“丹尼斯,你真有点不像话,竟然骗我,告诉我前几天的工作是你一个人的功劳,难道你不知道其他人也做了很大一部分工作,为什么把全部功劳揽到自己身上?我不希望以后还有这样的事情发生,现在就停止这种做法。”

认真思考后的反应:“丹尼斯,我发现了一件事儿,真的令我失望,我记得当你向我汇报工作的时候,你使它看起来整个漂亮的工作是你一个人做的。但是现在我发现,事实并非是如此,因为有人说那是罗尼你们几个人共同努力的结