

羽飞 编著

经典
实用

少犯一次错误，就会多获得一次成功的机会。

失败乃成功之母，对失败的解读往往比解读成功的教义更能教会我们如何走向卓越。

你在

营销、管理和礼仪上

最可能犯的 errors



本书汇总了人们在营销、管理、礼仪方面最可能犯的 errors，并指出正确的方法、做法，让你可以吸取别人失败的教训，使自己少走弯路。

职场人士提高销售技能、管理水平、礼仪修养的必备手册

很多人只是追寻成功的经验，却往往容易忽略错误和失败的教训。成功的经验是相似的，而失败的教训却是千差万别。别人的成功经验不可复制，而吸取别人失败的教训却能成为我们制胜的法宝。

深刻透视营销误区

全面解析管理盲点

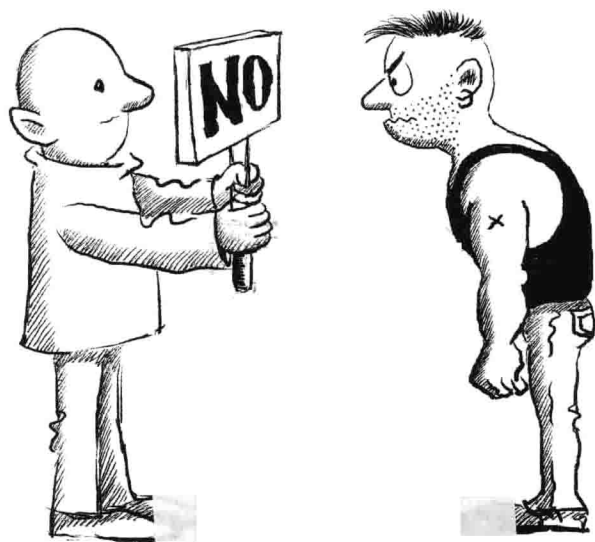
权威指正礼仪错误

中国华侨出版社

你在营销、管理和礼仪 上最可能犯的错误

(第四卷)

羽飞 编著



中國華僑出版社

图书在版编目(CIP)数据

你在营销、管理和礼仪上最可能犯的错误/羽飞编著. —北京:中国华侨出版社, 2013.6

ISBN 978-7-5113-3715-3

I. ①你… II. ①羽… III. ①营销—基本知识 ②管理学—基本知识 ③礼仪—基本知识 IV. ①F713.3 ②C93 ③K891.26

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第133114号

你在营销、管理和礼仪上最可能犯的错误

编 著: 羽 飞

出 版 人: 方 鸣

责任编辑: 岑 涛

封面设计: 法思特书装

文字编辑: 万永勇

美术编辑: 刘欣梅

经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1040mm 1/16 印张: 52 字数: 716千字

印 刷: 北京中创彩色印刷有限公司

版 次: 2013年7月第1版 2013年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5113-3715-3

定 价: 296.00元(全四卷)

中国华侨出版社 北京市朝阳区静安里26号通成达大厦三层 邮编: 100028

法律顾问: 陈鹰律师事务所

发 行 部: (010) 58815875 传 真: (010) 58815857

网 址: www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

如果发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换。

目 录

营销篇

第一章 你在推销心态和心理准备上最可能犯的 9 个错误	2
对拜访客户心生畏惧	2
成绩面前不思进取	5
不能及时调整自己的坏情绪	8
业绩目标不切实际	11
总是批评竞争对手	14
以貌取人	17
重理论,轻实践	20
过度谦卑	23
轻言放弃	27
第二章 你在接近客户时最可能犯的 7 个错误	29
不注重自己的形象	29
总爱卖弄专业术语	32
过分赞美	36
忽视客户周围的人	38
只顾推销,忘了目标	41
在客户需要帮助时漠然视之	46
不善于用提问的方式与客户沟通	48

第三章 你在寻找和开发客户时最可能犯的 8 个错误	52
不能给准客户正确定位	52
不了解客户的背景	55
急于求成	58
不善于应付意外事故	61
一对多时误认目标	65
没记住客户的名字	67
没能激发客户的潜在需求	70
不会建销售网	74
第四章 你在说服沟通中最可能犯的 12 个错误	79
没能赢得客户好感	79
与客户发生争执	82
不会运用“勿失良机”	85
忽视沟通技巧	88
被客户的问题套住	93
不敢拒绝客户的要求	96
推销时机不当	99
没有回应客户关注的事项	102
不能给客户提出好的建议	105
不善于倾听	108
不善于利用客户心理	112
不懂得设身处地地为客户考虑	115
第五章 你在产品介绍展示中最可能犯的 12 个错误	119
不强调关键的利益点	119
以自我为中心	122
不了解市场行情	124
无端夸大产品的优点	127
不了解客户	130
没有事先计划	133

没能让客户亲身感受产品	136
含糊报价	139
过多地泄露自己的秘密	141
对自己的企业了解不充分	144
介绍没有专业性	147
对自己的产品没有信心	149
第六章 你在缔结合同时最可能犯的 12 个错误	153
不能掌握成交的主动权	153
追求单赢	156
强迫成交	158
态度激进	161
存在成交心理障碍	165
没有成交策略	168
没有很好掩饰签约时的心情	172
陷在价格争议的旋涡中	176
不指出客户的错误理解	180
顾小利失大利	183
对客户作出无法兑现的承诺	186
成交过程中失态	189
第七章 你在客户服务中最可能犯的 7 个错误	193
服务承诺成为一纸空谈	193
不能正确对待客户的抱怨	196
不具备服务公众的意识	199
将服务完全推给客服部门	201
为了分清责任不惜与客户争吵	204
抗拒客户投诉	206
一开始就采用不诚信的手段	209
第八章 你在营销策略上最可能犯的 10 个错误	212

被自己的光环罩住	212
不为客户寻找一个购买的理由	215
不会利用联盟战术	219
没能让对方兑现诺言	222
让难下决定的客户绊住手脚	225
因推销而失去友谊	228
错用激将法	230
不能突破思维局限	233
不能与客户有效互动	235
不合理的报价	237

第九章 你在再次拜访和持续销售中最可能犯的 9 个错误 240

无法深入会谈	240
再次拜访时机不当	242
谈判对象角色定位错误	245
无法突破僵局	248
不会巧妙运用提问法	251
被说“不”的客户吓倒	255
顶不住对手施加的压力	258
不能开发新市场	261
忽略老客户	264

第十章 你在电话营销中最可能犯的 12 个错误 267

与客户初步沟通时缺乏信心	267
打错电话时反应迟钝	271
仅凭声音便断定接线人的身份	275
不能正确对待外行接线人	277
三番五次打同一个电话	279
预约失败	282
不善于搜集新的电话名录	288
纠缠不休	292

分散客户的注意力	294
听话不听音	297
打断对方的沉默	299
敦促过急	302

管理篇

第一章 你在与下属沟通中最可能犯的 13 个错误	306
从头管到脚	306
不能认真倾听下属意见	309
不能给员工以家的感觉	313
不尊重员工的隐私	315
不能引导员工从错误中吸取教训	318
不能随时调解与员工之间的矛盾	321
在岗位上因人设事	323
不能发挥员工的自我管理能力	327
苛求完美	330
漠视员工的成绩	333
不尊重员工	337
不对员工进行价值观建设	340
批评方式让人难以接受	343
第二章 你在引进人才中最可能犯的 10 个错误	346
对职位没有一个准确的定位	346
招聘渠道不当	349
不能准确迅速地从简历中获取所需信息	353
以个人好恶取人	356
仓促招聘	359
用人决策不慎重	362
片面衡量应聘者	365
面试会谈不成功	368
内部提拔？外部选择？左右为难	372

将工作推给人力资源管理部门	376
第三章 你在提升员工能力过程中最可能犯的 7 个错误	379
不适当的训练计划	379
用自己的水平来衡量员工的水平	382
不重视培训	385
培训出现后遗症	388
高层培训不足	391
培训没有针对性	395
对于新任管理人员没有基础课程的培训	399
第四章 你在分配工作中最可能犯的 9 个错误	403
没能全面客观地了解员工的特长和能力	403
不能及时安排替补人员	407
不理解员工之间的差异	411
授权不当	414
含糊不清	416
颐指气使	419
不能让人信服	422
指手画脚	425
随意支使员工	428
第五章 你在绩效考核中最可能犯的 8 个错误	431
奖励平庸	431
绩效评估流于形式	433
企业战略和绩效管理不能很好地结合	437
对绩效管理的错误认识	440
不能掌握支付薪金的时机	444
薪酬标准不公平	446
加薪不灵活	449
绩效衡量错位	453

第六章 你在团队管理中最可能犯的 10 个错误	457
无法处理内部权力纷争	457
自己当明星	460
不实施反馈制度	462
奖励个人,忽略集体	466
不能营造团队的概念	469
不能正视员工对自己的评价	472
不给员工自我提高的机会	475
不能随时对员工作出评价	477
不能相互信任	480
团队合作意愿减弱	484
第七章 你在管理技巧上最可能犯的 11 个错误	489
权力抓得过紧	489
任由员工将有挑战性的工作推给自己	493
提拔中出错	496
重视元老,忽视新生力量	498
不能控制自己的情绪	502
不会鼓励员工	505
将工作复杂化	508
不能进行规范管理	511
只奖不罚	514
不能有效管理	517
自缚手脚	520
第八章 你在经营理念上最可能犯的 11 个错误	524
没有危机管理意识	524
不允许员工有欲望	527
没有交际网络	530
品牌战略缺失	532
管理者的心智模式落后	535

不重视竞争对手	538
没有随时打造自己的企业文化	541
没有守业的概念	544
管理让非专业上司走开	547
不能运用知识管理	551
与下层管理团队离心离德	554

第九章 你在面对人才流失时最可能犯的 8 个错误	558
临时抱佛脚	558
漠视员工的离职	560
阻碍跳槽	563
没有好的人力管理机制	566
不合理的解聘	569
事业停滞导致人才流失	572
人员不能最优化	576
不培养员工忠实度	579

第十章 你在领导力塑造中最可能犯的 11 个错误	583
扮演不好自己的角色	583
不能身先士卒	586
严厉威吓挫伤员工的积极性	589
不能体谅员工	592
没有了解情况就对员工工作界定	595
不能有效解决下属情绪低落的问题	598
没有一颗宽容的心	601
解雇不合格的员工时犹豫不决	605
不停地抱怨	608
以自己的方式决定员工的工作方式	611
不愿意承担下属的责任	613

礼仪篇

第一章 你在仪态、服饰礼仪方面最可能犯的错误	618
仪容礼仪错误	618
仪态礼仪错误	626
服饰礼仪错误	630
第二章 你在生活交际礼仪方面最可能犯的错误	642
寒暄礼仪错误	642
称呼礼仪错误	645
握手礼仪错误	648
名片礼仪错误	651
介绍礼仪错误	657
交谈礼仪错误	660
第三章 你在通信与拜访、待客礼仪方面最可能犯的错误	672
电话礼仪错误	672
书信与邮件礼仪错误	682
拜访与待客礼仪错误	686
第四章 你在职场礼仪方面最可能犯的错误	704
办公场合礼仪错误	704
面试礼仪错误	712
职场工作礼仪错误	724
第五章 你在会议与商务礼仪方面最可能犯的错误	751
会议礼仪错误	751
商务与公务礼仪错误	759
第六章 你在送礼与宴会礼仪方面最可能犯的错误	777
送礼礼仪错误	777

宴会礼仪错误	785
舞会礼仪错误	801
婚葬礼仪错误	807

解雇不合格的员工时犹豫不决

解雇员工的考核程序对事不对人，要基于“目标推动行为，结果维系行为”的原则。

◆ 管理事典

管理者汤姆花了很大力气，甚至雇佣了猎头公司，才从某大公司挖来一名关键的信息系统专家。公司满腔热情地给他安排了工作，却很快发现他不能胜任。汤姆试图指导他、帮助他，但是他的工作表现一直没有起色。

其他同事来到汤姆面前，建议他采取行动，他却犹豫不决。此时，他意识到自己雇错了人，但是由于负疚而没有行动。他告诉这位新员工，他将给他一些时间寻找新的工作。但是这位新员工的表现却每况愈下。最后，当一位重要客户拂袖而去，其他员工也士气低落，汤姆才解雇了他。

许多企业主管都像这位焦虑的经理一样不忍心正视没有达到标准的工作绩效，更不用说毫无绩效的情况了。绩效低劣的员工是指那些屡犯错误、赶走客户并在企业组织中造成不满和士气问题的员工。高速成长的公司尤其不能容忍绩效低劣的员工，他们会削弱团队的实力，给潜在客户和商业伙伴留下不良印象，加剧对公司综合生产率的负面影响。作为经理，你必须采取措施纠正这种状况。

如果你尽了最大的努力对员工进行指导，但他仍然屡犯同样的错误，或者你降低了工作期望值和标准，他依旧达不到要求，这时你就应该开始怀疑自己对他的录用决定了。大多数管理者在几周内或更短



深入分析

我们已经看到了这位管理者在对待解雇问题上瞻前顾后，这样的后果是损失惨重。

的时间内就意识到自己在录用员工上的错误，但通常在 3 个月之后才决定纠正这个错误。

管理者举步不前、犹豫不决的原因多种多样。例如他们觉得承认错误是一件尴尬的事情；他们对错误的录用感到内疚，不忍心解雇曾对其满怀期望的人；他们对录用员工的时候没有明确表达工作绩效的期望而感到内疚；他们害怕或讨厌对抗；他们知道自己没有做好员工的绩效反馈和指导工作；他们惧怕不得不再次经历昂贵耗时的程序找到合适的人员来替换；他们害怕处理不好通知离职的谈话。

审视这些原因后不难看出，如果管理者录用了合适的员工，并通过经常对员工指导和反馈进行绩效管理，就不需要频频解雇了。当然，如果你接手的团队不是由你录用或培训的，情况就会有所不同。在这种情况下，你那种不愿意解雇员工的情绪可能会减弱，但是如果团队中绩效低劣的员工过去没有得到相应的指导或直言不讳的反馈，那么你就需要具备足够开放的心态来指导他们。

正确方法：

在计划解雇一名员工之前，管理者首先要检查自己。

你要扪心自问，是否公平地对待过这个员工：“我是否让他认识到自己绩效低的事实，并给予他改进的机会？”也就是说，你是否采取过以下这些行动：

(1) 是否为这个员工确立明确的绩效期望值？这与你对员工绩效的管理水平有关。运用绩效管理技巧留住最佳员工的效果，取决于你和他们建立伙伴关系的程度。这种伙伴关系，是成年人之间建立共同协定的关系。

(2) 是否就这名员工的绩效没有达到目标向他作出具体的反馈？一项研究表明，在 60% 的公司中，产生绩效问题的首要原因是上司对下属的绩效反馈做得不够或是做得不好。

在针对 79 家公司的 1000 多名员工所作的一项调查中，管理者的反馈和指导技能一致被评为平庸。这些结果表明，大多数管理者都是拙劣的导师，而且他们的员工也知道这一点。

(3) 是否详细系统地记录该员工的绩效数据、事件、绩效反馈及改进评估的谈话结果，以及是否在上述评估谈话中，使该员工认识到

存在的问题并对如何解决问题达成一致？在绩效讨论的过程中，让员工评估他们自己的绩效。如果员工承认问题，那么你离解决问题也就不远；如果员工否认问题，那么该员工对建设性的指导大概也会无动于衷。

(4) 是否把给予这位员工一定的试用期或者改进绩效的最后期限作为解雇前的最后手段？曾经有一位管理者告诉他的一名员工，如果他在 30 天内仍然不能完成自己的工作项目，那么公司将解雇他。结果该员工在期限内完成了任务。因此，要确保给予员工足够的改进时间。

(5) 是否能够寻找解雇之外的其他方法？你犯了录用某位员工的错误，并不意味着该员工不能有效地完成其他工作。该雇员不适合这项工作，可能是他绩效低劣的真正原因。因此，可以考虑重新评估该员工的才能、动力和兴趣，也许工作可以重新设计，也许在你的领域内有其他更能发挥该员工才能的工作。

(6) 你在绩效评估中，是否因为员工的年龄、性别、教育程度、婚姻状况等因素带上了个人偏见？如果因为个性差异或其他因素造成你和员工间无法融洽相处，那么就应该考虑把该员工调到可能更合得来的管理者那儿工作。

如果你对自己的工作已经能够很肯定没有出错，那么就要考虑你的这位员工了。

假设你已经不止一次直言不讳地把工作绩效低劣的情况反馈给员工，指导他如何改进，为他确立具体的绩效目标，记录他未能改进绩效的情况，而且考虑过不解雇的解决方法，却都无济于事，那么，你的最终选择是解雇他。你要对自己作出的决定表示肯定。这位员工仍然没有达到你的期望值，这是铁的事实。即使你已对错误的录用承担了部分责任，或是因为任由这个错误的局面持续这么长时间而感到内疚，但你仍然知道，为了公司，为了留住其他的重要员工，同时也为了这位员工，你必须作出改变的决定。

妙语点评

管理者无论出于何种原因解雇员工，都是一件令人忧虑和烦恼却

又不得已而为之的事情。令人烦恼的因素多种多样，你不仅夺走了这位员工的生活来源，而且，你这么做的会影响到组织中的其他成员，包括你最想留住的员工。重要的是时刻牢记你的目标：消除糟糕的表现和行为。在有效地惩戒员工或者采取纠正措施之前，你必须表明你真诚地关心他的福祉和成功。

不停地抱怨

管理者在工作中应该实事求是地解决问题，而不是无休止地抱怨。

◆ 管理事典

这是一位管理者的形象：

在一次晚间聚会上：他用“闲聊”的方式，把他的前任上司描绘成做事无方、管人无术、喜怒无常的“高级低能儿”，总之，他所表达的是，要么让你相信，他是在如何缺少支持的情况下最大限度地获得业绩；要么让你理解，他少得可怜的销售额背后的罪魁祸首是那位无能上司；以及让你展望，如果他有一位好上司，他的个人能量又将爆发得如何超出想象。

在经理例会上：他用汇报的方式，述说谁抢了他的客户、谁违规作了不当促销、谁获得了公司的暗补、谁的货冲了他的市场、谁的代理商越过他的防线等。如果以上事件真的是导致他业绩衰败的主要原因，自然“革命有理”，可现实是，这些已经成为他解释业绩不前、推卸自身责任、获取公司追加投入的主要理由。

对待员工：他有一双雪亮的眼睛，在第一时间发现下属的问题与弱项，可惜，这种发现他并没有转化为及时地跟进指导，相反是抱怨，甚至是矛盾上交。

对待客户：他说客户是“老油条”，因为与公司错综复杂的关系，已成了他搬不动的大象；说客户是“半文盲”，什么都不懂，什么都