

Job

(美) 马克·艾普勒 著
高焕丽 译

↑ 可以避免的 管理错误

MANAGEMENT MESS-UPS



知识出版社

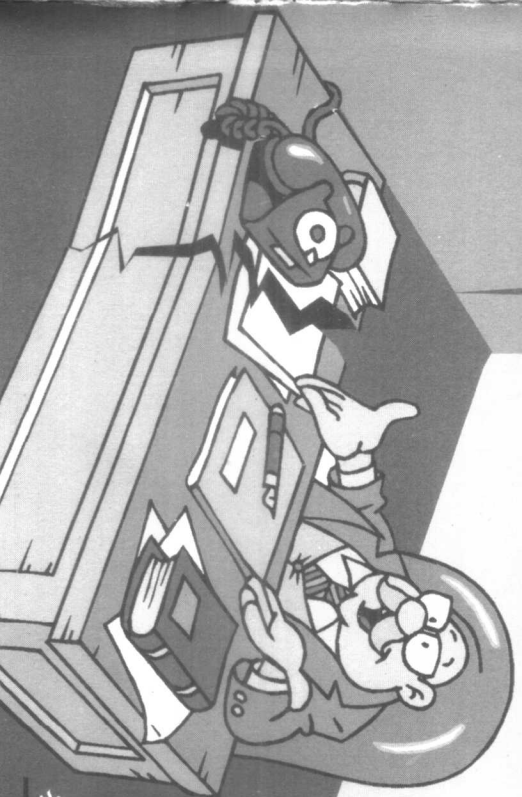
MANAGEMENT MESS-UPS

Job

(美) 马克·艾普勒
高焕丽 著译

57个可以避免的管理错误

MANAGEMENT MISTAKES



知识出版社

© 1997 by Mark Eppler

Chinese Translation© 2000 by Classic Communications CO.

Simplified-Character Chinese Translation© 2001 by 中国大百科全书出版社(知识出版社)

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字翻译版权由台湾经典传讯文化授权

北京市版权局著作权登记号 图字:01-2000-3623 号

图书在版编目(CIP)数据

57 个可以避免的管理错误/(美)艾普勒著;高焕丽译.
-北京:知识出版社,2000

ISBN 7-5015-2806-3

I .5… II .①艾… ②高… III .管理学 IV .C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 85504 号

57 个可以避免的管理错误

著 者: 马克·艾普勒

译 者: 高焕丽

责任编辑: 张福杰

责任校对: 王玉琴

责任印制: 任其忻

出版发行: 知识出版社

(北京阜成门北大街 17 号 电话: 68315606 邮编 100037)

经 销: 新华书店总店北京发行所

印 刷: 北京四季青印刷厂

开 本: 850×1168 毫米 1/32 开

印 张: 8

字 数: 181 千字

版 次: 2001 年 1 月第 1 版 2001 年 4 月第 2 次印刷

印 数: 5001-10000

ISBN 7-5015-2806-3/F·129

定价: 16.00 元

版权所有 翻印必究

序

有一句行销谚语说：“迎合需求比创造需求容易。”

我在过去几年参加数百场研习会和专题研讨会时，发现了人们的真正需求，因此写了这本书。事实上，我是在南加州一家公司进行为期一周的管理课程时，首度发现这项需求。那一整周的研习课程，因缺乏大家的热烈参与而窒碍难行。不过在我的劝诱下，有人开始分享他们的管理经验。最后，员工的不满终于浮出台面，并使这个管理课程演变成发牢骚的课程，会场充塞着员工的挫折感，愤怒指数升到最高点。

当管理课程接近尾声时，我已心力交瘁，只能拖着疲惫的身躯，赶到机场搭飞机返家。在飞回辛辛那提的途中，我的思绪仍停留在这一周来所发生的点点滴滴上：从周一课程开始到周五课程结束时，学员的抱怨声不曾中断。当我坐在飞机上思索碰到的管理问题时，开始了解到，不断发生的小差错正是破坏公司管理效率的大问题。虽然这家公司有十分看好且最先进的产品，但是我深深明白，它正步向自我毁灭之路，而且罪魁祸首就是极容易避免的管理错误。

当飞机起飞，慢慢转向东方时，碰到一些乱流。我当时想到我的客户也是碰到“相当恶劣的天气”，尤其是

如果他们不善加处理在管理课程上所浮现的问题的话，他们就会有麻烦了。因此我决定列出我在这个课程中发现的每一项管理错误。当飞机抵达辛辛那提时，我已列出 35 项错误，但是我还没有写完。这张列表证实了我原先的猜测，那就是大多数的管理问题都不是“大问题”，而只是普通的“小差错”，这些小差错只要加以些许的训练和力图改变，就能迎刃而解。

我在隔周继续添加错误管理的项目，并根据在其他研习会所得到的意见，使这些管理错误增加到 57 项，并决定将这些错误刊登在我的下一份杂志简讯中。结果，我的决定产生了很大的反响，很多人要购买这份简讯。某个国家协会的人打电话来，要求我允许他们在他们的协会简讯上刊登这张列表。另外，芝加哥一家电子公司的董事长写信告诉我，他的管理小组在每周的小组会议中讨论一项我所列出的管理错误。他写道：“这可以写成一本书。”我希望你会同意他的看法。

MAH 106

导 论

遮掩自己罪过的，必不亨通；承认离弃罪过的，必蒙怜恤。

——《箴言》

你知道有人因区区美金 60 分钱而痛失 200 万美元的生意吗？此事在几年前的确曾经发生过。据《今日美国报》报导，贝瑞尔（John Barrier）到一家银行的分行兑现一张 100 美元的支票，当他要求一名女职员帮他在停车票上盖章时，她表示他并没有进行“交易”，因此不能免费停车。贝瑞尔告诉这名女职员，他是银行的大客户，但她不以为意地看了他一眼。于是他向分行经理申诉，不过这名经理只是敷衍地表示这是银行的政策。隔天，气愤的贝瑞尔到总行关闭他的账户，而账户金额竟是 200 多万美元。

我把这篇报导放在我的皮夹内，以时时提醒自己不要因小失大。小错误有时会造成大问题。其实，在此事中犯错的不是女职员，而是银行的管理阶层，因为任何会使顾客不满的政策都应该立即修正（请参阅“错误三十”）。虽然此事看起来是偶发事件，但这种错误其实每天都在发生，只是没有这么严重而已。

导

论



都是老板惹的祸

要在今日混乱的商业环境中做好管理工作，是一项很困难的事情。当你考虑在一个组织扁平化且缩编的公司中实施授权的管理策略时，你将立刻发现，为别人的生产力和表现负责是很大的责任。雪上加霜的是，现今有许多管理者都无法胜任这项工作，因此授权的策略注定是会失败的。

世界各地的企业逐渐发现，损失好员工会造成很大的成本负担。我们从无数的访谈中发现，员工离职常常是由于不很重要的原因。只因管理者犯下无数的错误，并惹恼员工，促使人才求去，使得生产力下降，公司也因此丧失市场优势。

他山之石

《我把老板搞砸了》一书提供实用的建议给管理者，这些建议简洁、有趣、见解独到，而且十分容易理解。本书的内容都为真实事例，撷取自世界各地数百位研习会参与者和客户的意见与经验。不过我刻意将公司或个人的姓名隐去，有些实例甚至是由几个不同的故事融合而成。

从错误中成长

企业的主要目的是吸引和留住顾客；而管理工作的主要目标是使员工具备足够的技能，获得充分的授权，并能自动自发地帮助企业达成主要目标。为了创造出这样的工作环境，管理者必须具有各种专业技能和处理人际关系的技巧，不过没有什么技能比从错误中学习的能力更重要。

目 录

1	序
1	导 论
1	第一章 领导力
3	错误 1 以为管理者的真正目标是自己 当明星，而非创造明星
8	错误 2 无法借助支持公司的信念与价 值观“使火焰继续燃烧”
12	错误 3 不了解领导力的主要成分不是 权势，而是影响力
17	第二章 沟通
19	错误 4 不了解管理者最具说服力的工 具是倾听
23	错误 5 不了解无声沟通的重要
26	错误 6 不知跨部门的沟通可以缩短部 门间的鸿沟

目 录

30	错误 7 不了解“八卦网络”仍是企业最有效的沟通方式
33	错误 8 无法以最节省成本的方式开会
37	第三章 动 机
39	错误 9 不了解雇用人员是一项每天都要接受评估的市场交易
44	错误 10 未让顾客和员工觉得他们很重要
48	错误 11 用一种方法管理所有的人
52	错误 12 不了解真诚赞美与鼓励的力量
56	错误 13 不了解动机是一种内在的驱策力，而且是无法教导的
61	第四章 应付改变
63	错误 14 未征求员工的意见就作改变
66	错误 15 不了解部属为何抗拒改变
70	错误 16 不了解改变的本质，以及如何处理改变

目 录

73	错误 17 未预期改变的发生
77	第五章 个人发展
79	错误 18 未将自己视为一个独立的公司
83	错误 19 未能借助自我评估和做必要的 调整来改掉长久累积的不良 习惯
87	错误 20 未建立有效的商业和个人网络
90	错误 21 不了解自己的管理风格会造成 很大的影响
94	错误 22 未好好照顾自己
97	错误 23 未将学习当作终生的工作
101	第六章 解决问题
103	错误 24 没有把创意当作和准时上班一 样重要的事
107	错误 25 不懂得以“莱特原则”解决问 题
111	错误 26 未以有建设性的方式处理冲突



目 录

115	错误 27 不了解责怪无济于事的道理
119	错误 28 未在必要时进行合理的冒险
123	第七章 客户服务
125	错误 29 不了解提供良好的客户服务是必要的
128	错误 30 未能让员工知道，政策只是一般原则，而非必须贯彻到底的圣旨
131	错误 31 未定期与客户会晤，以了解他们真正的需求
135	错误 32 不了解“动作快速”是很有效的策略
138	错误 33 不了解压力可以创造优质服务
141	第八章 获得成果
143	错误 34 不了解控制、自尊与生产力之间的关系

目 录

147	错误 35	不了解成功的关键因素与才能或方法无关，而是与渴望和努力有关
150	错误 36	不了解庆功的重要性
153	错误 37	不了解所有的组织都是政治化的
157	错误 38	不了解在今日的企业中信息是作出良好选择的武器
161	第九章 一般管理原则	
163	错误 39	不了解如果人们无法分享收成，就不会再播种
167	错误 40	不了解评估绩效的重要性
170	错误 41	不了解采取个体管理策略会导致因小失大的后果
173	错误 42	不了解管理者的职责之一是使工作变得有趣
177	错误 43	未训练员工



目 录

181 第十章 规 划

183 错误 44 未设定具有挑战性且有意义的
目标

187 错误 45 不了解委派工作会影响员工的
情绪

190 错误 46 未善加利用时间

194 错误 47 未预先计划

197 第十一章 企业文化

199 错误 48 未使用可以代表企业文化的象
征符号

202 错误 49 不了解愤世嫉俗的危险性

206 错误 50 未将周遭环境清理干净

210 错误 51 未教育员工以自己的工作为荣

213 错误 52 不了解当亲切的态度消失时，
尽头就在眼前

目 录

217	第十二章 基本原则
219	错误 53 不了解真正的竞争优势来自于 创造价值，而非产品本身
223	错误 54 不了解每个人都在卖某种东西
227	错误 55 未让员工了解公司的财务状况
230	错误 56 未使自己获得应得的胜利
235	第十三章 重要原则
237	错误 57 未实际运用学习到的理论
241	总 结

第一章 领导力



错误 1



以为管理者的真正目标是自己当明星，而非创造明星

麻烦常常起于勋荣的大小不同，而非财富的分配不均。

——A·亚里斯多德，希腊哲学家

西海岸公司的采购经理，正在为她的公司审核一家新的供应商艾克米公司。如果这家公司中选，它将不仅是她公司某一特定货源的惟一供应商，而且也是西海岸公司所合作的众多供应商中最小的一家。为了扫除疑虑，她与艾克米公司的人员开会，并询问他们许多问题，例如“如果工厂发生火灾怎么办？”、“如果制造零件的机器坏了怎么办？”等诸如此类的问题。让她感到惊讶的是，虽然艾克米公司的所有职员都在场，但是每个问题却都是由总经理回答。

当会议接近尾声时，她询问主导这场会议的人最后一个问题：“万一你不在这个公司的话怎么办？”这种单刀直入的问题其实不难回答。她问这个问题的原因是，这位总经理似乎是艾克米公司的精神支柱，因此她想借

