

LEAN

告訴你“不該做什么”



管理金手指

[美] 玛丽·奥尔布赖特 克莱·卡尔 著
沈阳 译



上海遠東出版社

管理金手指

〔美〕 玛丽·奥尔布赖特 克莱·卡尔 著 沈阳 译

上海遠東出版社

Original English language edition published by Prentice Hall.
Text Copyright © 1997 by Prentice Hall.
All Rights Reserved.

本书中文简体字版由上海远东出版社独家出版。
未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何
方式复制或抄袭。

版权所有 翻印必究

管理金手指

著 者/[美]玛丽·奥尔布赖特 克莱·卡尔
译 者/沈 阳

责任编辑/ 匡志宏
装帧设计/ 顾秀琳
责任出版/ 晏恒全
责任校对/ 吴明泉

出 版/ 上海远东出版社
(200233) 中国上海市冠生园路 393 号

发 行/ 新华书店 上海发行所
上海远东出版社

排 版/ 上海市希望电脑排印中心
印 刷/ 上海长阳印刷厂
装 订/ 上海长阳印刷厂

版 次/ 2000 年 8 月新 1 版
印 次/ 2000 年 8 月第 1 次
开 本/ 787 × 1092 1/32
字 数/ 235 千字
印 张/ 10.5
印 数/ 1 - 2800

图字:09-1998-052
ISBN 7-80661-055-3
F.16 定价:12.50 元

“呀，这可没人跟我说起过！”

“等一下，这我可从来都不知道！”

“你认为这是我的错？”

你从基础管理教程中学到了什么呢？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、员工操行评定、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”，但却往往忽略了所有的“不该怎样做”。

这却正是本书的内容——许多糟糕透顶的失误会使你身陷窘境，但却从来没人提醒过你。书中指出的错误有些是显而易见的，比如对下属过严或过宽，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；或者是撤下一个烂摊子，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。

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，你该知道何事应为，何事不应为了吧？

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。有人在结束了管理生涯时，对管理

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，或者为下属开脱其应负的责任——从来都没有想到自己原本应该把工作做得更好、更有成效。

人非圣贤，孰能无过？我们多少可以从所犯的错误中学到一些东西。错误不可避免，而作为一名经理，就更容易在形势判断与职权运用当中犯错。本书将为你提供应付错误的两条重要的可行之路：

1. 这是一本经理们都可能犯的常见错误的指南。本书主要为传统组织中的经理人员撰写，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，没有一个经理能完全避开错误，关键是要从错误中汲取教训。）

本书如何编排？

判断要做的（或是已经做的）事情是对是错并不困难。本书将经理们最常犯的 101 个错误分门别类，安排在 11 个章节中。每一章都针对特定类型的错误行为进行分析（如“对待工作表现时的错误行为”或是“处理与上司关系中的错误行为”等等）。本书的目录将 101 个错误归结在每一章的标题下，读者可以很快地检索到自己需要的内容。

各章为每一种错误都准备了一个案例。每个案例先分析特定错误发生的情境，然后讲解它错在哪里，并且给出及时弥补的方案。案例还会告诉读者在以后遇到类似情境时如何避免犯相同错误、如何作出正确决策。当然，一种情况下的错误行为到了另一种情况下可能会非常合理得体。为此，案例也会分析某一错误行为是否会在特定环境下变成正确的行为。最后，案例会对你已获得的信息加以总结，这些总结往往是对另外一些情境中处事原则的补充，或者是对案例本身更深层次内涵的阐述。

读到与自己的经历相似的案例，读者可能会有兴趣浏览本章中的其他一些案例。有时两个案例所描述的情形是截然对立的（像“拒绝新技术”与“为开发技术而开发技术”）；有时一个案例是另一个先

前描述的错误的补充(如“没有明确的目标”与“没有明确的立场”)。所有的这些章节中,在某个案例中涉及而未详细阐述的理念将会在另一个案例中加以全面的诠释。

永远正确的管理:

经理可能永远不犯错误吗?看样子不太可能。就算解决了一个问题,换个环境又会冒出一大堆可能导致错误行为的新问题。那么,怎样才能降低失误的风险呢?

读者可以通过在管理问题上“学会向错误学习”,将本书的经验推广应用到其他的情境中去。下面是一些学习的技巧:

- 不得不采取没有把握的行为后,要对其后果进行评估。行为的结果是你所期望的吗?是不是有意料之外的事情发生?如果情境有所不同,这一行为会同样有效吗?

- 要求得到信息反馈,尤其是来自本人所处工作群体的反馈。这一群体的成员能更好地告诉你他们对你的言行的理解。千万要使下属明白,这种反馈不仅仅是你的要求,更是你的企盼。这样,就可以通过汲取经验教训改善下一次的行事方式。

- 最后,应该与其他经理一起探讨自己的经历,让他们帮助解决问题。处于相同地位的人容易引起共鸣,可以试着向他们提出自己的一些新想法,看看他们在类似的情形下是怎样做的。在尝试新方法时,让这些同行知道什么行得通,什么行不通。这样,整个管理层都能从别人的经历中学到对自己有用的东西。

这三个管理行为反馈信息的来源(所处的工作群体、同行,还有你自己)可谓是无敌搭档。拥有了这样的利器,自然可以在日后的工作中明察秋毫,避免失误。



前 言	1
第 一 章 对待下属时的误区	1
1—1: 在员工中制造对立	1
1—2: 不以成就取人	3
1—3: 处经理之位,仍以平级身份对待下属	6
1—4: 与其他人谈及员工的个人问题	9
1—5: 随意指使员工	13
1—6: 光批评,不表扬	16
1—7: 御下不严	18
1—8: 对下属过严	21
1—9: 对下属培训不足	24
1—10: 不鼓励下属水平的提高	27
1—11: 容许一起工作的员工相互竞争	30
1—12: 阻碍想离开的员工	33
第 二 章 对待工作业绩时的误区	38
2—1: 没有明确的目标	38
2—2: 没有明确的标准	42
2—3: 没有安排信息的反馈	46
2—4: 瞎表扬	48
2—5: 忽视出色的工作	51
2—6: 对不合格的工作听之任之	54
2—7: 不容许员工犯错	57

2—8: 奖励中庸	60
2—9: 使用“只让一人独得”的奖励手段	63
2—10: 期望年度工作评估能够改善员工的表现	66
2—11: 不愿与其他工作群体进行适度竞争以 激励员工	69
 第 三 章 分配工作时的误区	 72
3—1: 工作分配不明确	72
3—2: 总是将任务分配给相同的几个员工	75
3—3: 将最具挑战性的工作留给自己	78
3—4: 对授权的工作不加监管	83
3—5: 授权不当	86
3—6: 任务布置过细	89
3—7: 让别人收拾烂摊子	92
3—8: 接受下属踢回的任务	95
3—9: 任由员工扯皮	97
 第 四 章 与客户打交道时的误区	 101
4—1: 忽视顾客	101
4—2: 擅自替顾客作主	104
4—3: 将下属与顾客隔离	107
4—4: 不加区别地对待每一个顾客	110
4—5: 对顾客变化了的要求茫然不见	113
4—6: 拒绝与顾客合作	116
4—7: 没有对顾客进行教育	119
4—8: 忽视供应商	121
4—9: 没有当好顾客	124
 第 五 章 提供信息时的误区	 127
5—1: 不向员工提供信息	127
5—2: 将不完整的信息传达给下属	130

5—3:	没有让员工们了解组织的整体规划	133
5—4:	没有让上级了解情况	136
5—5:	轻信办公室里的谣传	139
5—6:	不向上司征询反面意见	142
5—7:	不向下属征询反面意见	147
5—8:	不向其他经理传达信息	150
第 六 章	与其他工作群体打交道时的误区	153
6—1:	任由自己的下属对另一个工作群体怀恨在心	153
6—2:	下属过于看重群体之间的竞争时不加阻止	157
6—3:	任由下属看轻别的群体	160
6—4:	任由下属向别的群体推卸责任	163
6—5:	任由其他经理把你的人挖走	166
6—6:	让别的群体接手属于你的工作	169
6—7:	从其他群体接手枯燥乏味、没有成功可能的工作	172
第 七 章	误用技术	176
7—1:	拒绝新技术	176
7—2:	为技术而技术	179
7—3:	让别人作主为自己的工作群体选用新技术	182
7—4:	不让员工充分利用技术	185
7—5:	试图用技术来解决工作表现问题	189
7—6:	现存工序未有改善就实现自动化	192
7—7:	使技术把工作变得更乏味	195
第 八 章	团队管理中的误区	199
8—1:	以传统主管的方式管理团队	199
8—2:	没有培养起团队的敬业精神	202
8—3:	孤立地对待每一个团队成员	204

8—4:	不树立并坚持团队的规范	207
8—5:	迫使团队匆忙作出决定	211
8—6:	不向团队提供支持	214
8—7:	不让团队暴露冲突并解决冲突	217
第 九 章	与上级打交道时的误区	220
9—1:	没有意识到上级考虑的重点问题	220
9—2:	不愿帮助上级取得成功	223
9—3:	屈从于上司的压力	226
9—4:	行为不够团队成员的资格	230
9—5:	不愿承担高回报、高风险的工作	234
9—6:	接受高风险低回报的项目	237
9—7:	对上司说“这不是我的工作”	241
9—8:	不在上司面前替下属说话	245
9—9:	不在下属面前替上司说话	248
9—10:	跟着上司干不道德的事	251
第 十 章	作为组织一员的处事误区	255
10—1:	没有全局观念	255
10—2:	不愿与其他经理一起工作	259
10—3:	说上司、其他经理以及公司的坏话	262
10—4:	没有担负应尽的义务	265
10—5:	看问题没深度	267
10—6:	考虑问题的思路太狭隘	271
10—7:	小看职业手腕	273
10—8:	不了解、不遵循公司文化	276
10—9:	被工作搞得焦头烂额	280
第十一章	基本管理技巧方面的误区	285
11—1:	不守信用	285
11—2:	不懂得员工各不相同	287

11—3: 只注意员工的错误,不注意让员工 从错误中学习	291
11—4: 对员工本身,而不是对其行为进行评判	293
11—5: 不先了解事实就对员工横加批评	296
11—6: 试图通过批评和威吓来进行管理	299
11—7: 对批评产生抵触情绪	302
11—8: 没有形成互相信任的氛围	306
11—9: 没有明确工作群体的任务	308
11—10: 不对员工进行培训和提高	311
11—11: 没有培养新人的自我管理技能	315
11—12: 未与其他经理加强联络	318

对待下属时的误区

1—1 误区：在员工中制造对立

情境：

“辛迪，要知道，我以为这项业务已经可以顺利完成了。我们在计划、产品、价格上都达成了一致，客户都已经准备在合同上签字了。可接下来那家伙打了个电话过来，说是他想了一遍，认为我们应该换种做法。他还要和我们共事的呀，现在却要把一切推倒重来。我不晓得这到底是怎么回事。”

“嗯，我倒知道是怎么回事，费利西娅。保罗·波特利斯想做这个项目，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。你可得想法比他计高一筹，要不然你的项目可就得泡汤了。”

错在哪里？

即便你(或其他职员)对某一员工的行为不满，他毕竟也是团队的一分子。在员工中制造对立，就会破坏一个工作群体中必不可少

的合作精神。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?

应该尽快把费利西娅和保罗一起找来,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,看来你对费利西娅的分析不太满意,认为应该修正才是。费利西娅,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。我这样说的对吗?”“那么该怎样调整,你们都能满意呢?”

然后,在替费利西娅和保罗解决了两人之间的问题,或引导他们自己克服分歧之后,就应该向费利西娅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?

员工之间出现冲突时,按下面的方法处理:

首先,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。

然后,让他们向对方解释自己的想法。在本案例中,费利西娅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,费利西娅和保罗之间没有谁对谁错。冲突多数是这样的。在大部分情形下,分歧并不这么容易解决。)

到了这一步,该轮到你作一选择了。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;也可以引导费利西娅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。让下属学会独立解决冲突的技能,以后就不用事必躬亲了。

好,从今以后再遇到下属之间的纷争,牢记第一反应应该是:“兼

听则明,克服分歧”——不要只站在某一方的立场上。

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:是赶走一个下属呢,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,处理拉后腿的下属是你的本分,而不关其他员工的事儿。让下属都做“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。

无误管理小结:

对于下属,领导免不了会对其中的一些人更有信任度,更相信这些人的判断,但重要的是在解决工作成员之间纠纷时,不能让这些偏好支配你的决策。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。

1—2 误区:不以成就取人

情境:

“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。当然,我决不会让其他职员知道这是我的想法。我不能有负他对我的忠诚。”

错在哪里？

要想得到下属的忠诚，就必须对他们保持忠诚。对别人支持与否能够强烈地表达出忠诚的程度。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？

偏袒的极端例子便是歧视——因为种族、肤色、年龄、性别或是其他与工作本身无关的因素而对员工进行的歧视。

如何弥补？

这可能是一个难以很快就改正的错误。一旦你形成了员工可以明显察觉的偏袒定势，这种定势必然已是根深蒂固（员工对你的信任也必然已因此而荡然无存），要进行改变就须假以时日了。

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。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。

如何不重蹈覆辙？

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。是否能作出正确决策，很大程度上取决于你是否能意识到自己有偏袒倾向。

如果发现自己倚重某个下属，双方已经建立了深厚的友谊或亲密的关系，就应该与之进行一次促膝长谈。让一个朋友（伙伴）来监

督工作,往往会把事情搞糟。个人的偏好,或偏好的念头是难免的。另外,要将工作和非工作上的事务与感情截然分开也非常困难。因此,如果对自己的一个下属特别偏重的话,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?”

另外,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?建立一支自己满意的员工队伍当然很重要——这些员工应该能与你保持步调一致,其能力与工作的要求丝丝入扣,并能弥补其他员工的不足之处。然而,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。

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下属,他的与众不同往往能为工作作出更大的贡献。

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。

无误管理小结:

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。

1—3 误区：处经理之位，仍以平级身份对待下属

情境：

你在大厅里偶然听到下面的对话：

“真不知道凯伦这些天是怎么了。星期二下班的时候她还和我们一块儿出去,像以前那样又说又笑的。可今天她把我叫到办公室里,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她会这样对待我们,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,虽然这些决