

任何人都可能**犯错**，但谁也不愿坚持错误。谚语说，
重新考虑最好。

NEW

· 管理者 ·

丛书

你的管理 错在哪儿

|| 向远洪◎编著 ||

找到你管理上的错误并加以改善，就像补齐木桶上最短的那条木板，你的效率会得到加倍提升。

中国商业出版社

管理案例
精读系列

管理案例精读系列 案例1



你的管理 错在哪儿

管理案例精读系列 案例1

管理案例精读系列

NEW

· 管理者 ·

书 系

你的管理 错在哪儿

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

你的管理错在哪儿/向远洪编著. —北京:中国商业出版社,2006.1

ISBN 7-5044-5561-X

I. 你... II. 向... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 154920 号

责任编辑 张超美

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

北京永生印刷技术有限责任公司印刷

*

787×960 毫米 16 开 15.5 印张 226 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

* * * *

(如有印装问题可更换)

版权所有 翻版必究

前言

PREFACE

古人云：“人非圣贤，孰能无过。”这指的是每个人身上都或多或少地存在这样或那样的缺点。但同样的缺点，却会因为存在于不同的个体而产生不同的影响。举例来说：一个公司基层员工说谎，可能只会让客户对他个人的诚信产生看法，而如果是该公司总经理说谎，必然会使客户对其整个企业失去信心；基层员工失去的可能只是手上的一笔生意或是现有的工作，但总经理可能会使公司因此失去整个市场的信誉和整体形象，其间的影响天差地别。

在一个企业中，基层员工可能会随着年资的增长、阅历的增加，伴随着职位的升迁，其在企业中所掌控的资源和个人影响力也随之增大。其个人的一举一动、一言一行，所代表的绝对不是个人行为，而是一个部门甚至整个企业。他必须养成严谨的工作作风，谨言慎行。有人为了成就事业，几乎穷尽自己的毕生心血，但几个月甚至几天的时间却使其事业大崩盘，这样的例子实在太多了。前车之鉴，后车之师，作为管理者，我们要有“高处不胜寒”的危机意识，当您在行使权利的同时，不要忘记您承担着更大的责任和义务，责任感和使命感需要您及时做出与时俱进的变革和调整！您需要时常照镜子，反省自己的形象，找出自己的缺点和不足，进一步提高自己修养。

如果有一天您的耳边再也听不到任何建言的时候，一种原因是您已经完美无缺；另一种原因就是再也没有人愿意给您提任何的意见而采取了放弃的态度；还有一种就是对于其他人来说，给您提意见会让他心中充满不快和恐惧！他人的态度常常就是自己态度的反射，保持将他人的态度视为自己的镜子来看待的心态，从谏如流，虚心接纳、请求指教，自然会有创意性的建言围绕在您的身边，而这一切都将由您自己的态度来决定！

创建好观念、好习惯、好态度有时就是管理者灵魂深处的革命，养成“吾

日三省吾身”的好习惯，真正修成“勿以善小而不为，勿以恶小而为之”的道德涵养，才能使我们的管理者从平凡走向优秀，从优秀走向卓越！

本书通过对众多知名企业的管理进行详细考察和思考，结合实际案例，深入探讨了管理各环节应注意的各种问题，总结出了一些带规律性的认识，对管理实践者、研究者和学习者均有较大的借鉴意义。

目 录 CONTENTS

1. 管理者自身的缺陷

- 工作方法一成不变 /1
- 缺乏行为感召力 /3
- 刚愎自用的心理 /9
- 自身存在管理思维的误区 /11
- 没有养成良好的习惯 /17
- 喜怒哀乐形之于色 /19

2. 管理者在行政管理中的失误

- 习惯性地命令下属 /22
- 工作指令不明确 /23
- 处事独断专行 /25
- 表态过于随便 /31
- 对下属说“蠢话” /33
- 跟下属“抬死杠” /35
- “炒鱿鱼”时手哆嗦 /36
- 处理闲话的方式失当 /41
- 不能使会议更有效 /43

3. 管理者在经营决策中的失误

三种致命思维导致决策失误 /47

固守经验之谈 /49

不懂“目标管理” /51

处理工作不分轻重缓急 /54

干工作“眉毛胡子一把抓” /57

不善扬长避短,博采众家之长 /60

过分偏爱精英决策 /64

在计划工作中易出现的失误 /67

4. 管理者在团队管理中的失误

13 条团队操作规程 /70

没有把团队工作当做一个管理矛盾的过程 /72

急于撤掉围墙 /77

把员工当做机器人 /79

不重视提高团队情商 /81

眼中只有超级明星 /85

死抱“团队合作”不放 /87

打造“臭皮匠”团队 /91

5. 管理者在授权分工中的失误

管理者成了事必躬亲的管家婆 /94

权利分配有盲点 /98

只授权不监控 /100

不懂得适度放权 /104

不注重锻炼员工 /107

不善因人委派工作 /110

分配工作有偏向 /112

6. 管理者在创新上的失误

墨守成规,拒绝改变 /115

压制下属的灵感 /121

不让员工采用新技术 /124

盲目采用新技术 /126

不让员工尝试新技术 /129

7. 管理者在用人上的失误

用人先入为主 /131

不能容忍不同的声音 /133

只以成败论英雄 /134

不了解下属离职原因 /136

对下属无端猜疑/138

不善权衡之术 /140

不懂“水至清则无鱼”的道理 /143

8. 管理者在绩效考核中的失误

绩效管理三大弊病 /146

绩效面谈时的失误 /148

刻意要求完美 /151

让绩效考核绊住了脚 /153

不懂奖金发放的艺术/156

重制度轻执行 /159

9. 管理者在处理人际关系中的失误

- 不善于把握人际距离 /163
- 不能和上司很好交流 /165
- 轻视年轻的上司 /168
- 不重视和同僚横向沟通 /169
- 没能在上司面前客观评价下属 /172
- 不会与同事“过招” /174
- 不知道下属的年龄 /177
- 一碗水端不平 /180
- 不会关怀下属 /182

10. 管理者在运用激励时的失误

- 激励成为廉价的口头禅 /187
- 不及时消除激励的负面效应 /189
- 褒奖不及时 /194
- 激励不可用之人 /197
- 不给下属满足感 /198
- 与自己的下属争功 /202
- 为了批评而批评 /205
- 不懂得赞美的技巧 /208

11. 管理者在培养人才上的失误

以诸葛亮自居 /211

留不住人才的心 /212

不善于发掘人才 /220

不能做到惟才是举 /223

备份“核心员工” /230

忽视岗位培养人才 /233

让下属带走了你的客户/236

1

管理者自身的缺陷

工作方法一成不变

某公司老总提拔了两位年轻管理者，A 经理和 B 经理都是刚从技术工作提升到技术管理职位的。A 经理觉得责任重大，技术进步日新月异，部门中又有许多技术问题没有解决，很有紧迫感，每天刻苦学习相关知识，钻研技术，加班加点解决技术问题。他认为，问题的关键在于他是否能向下属证明自己在技术方面是如何的出色。

B 经理也认识到技术的重要性和自己部门的不足，因此他花很多的时间向下属介绍自己的经验和知识；当他们遇到问题，他也帮忙一起解决，并积极地和相关部门联系和协调。

三个月后，A 经理和 B 经理都非常好地解决了部门的技术问题，而且 A 经理似乎更突出。但半年后，A 经理发现问题越来越多，自己越来越忙，但下属似乎并不满意，觉得很委屈。B 经理却得到了下属的拥戴，部门士气高昂，以前的问题都解决了，还搞了一些新的发明。

对优秀的管理者而言，真正意义上的成功必然是团队的成功。脱离团队，去追求个人的成功，这样的成功即使得到了，往往也是变味的、苦涩

的，长期下去是对公司有害的。因此，一个优秀的管理者绝不是个人的勇猛直前、孤军深入，而是带领下属共同前进。

以上所提到的有关管理者的素质模型是适用于任何性质和规模的企业，而最基础的，也是每个管理者必须拥有的素质，专业知识与技能则每个企业有不同的标准和要求。

掌握所需的专业知识与技能是从事管理类工作的基本要求。它是发挥管理者的素质作用的基础，包括在对未来的发现进行预测的基础上制定有挑战性的目标、有效地培养人才、在下属和团队中树立影响与权威等。每个管理者可以根据不同的行业性质、自身需求进行有针对性的专业知识与技能的学习与积累。包括财务知识、行业知识、专业知识、产品知识、商务经营管理知识和一些行业的相关法律、规定和规则方面的知识。

技术人才怎样才能成为成功的管理者呢？

新经济的兴起使知识精英有机会走上管理者的位置。然而，要想做一个成功的管理者，仅具备高超的技术水平是远远不够的，还需要在许多其他方面加以修炼。

1. 学习沟通技巧。一位公司总裁指出：“我们碰到的最棘手、但又是最基本的问题，就是大部分的科技专才需要学习与人相处的技巧。”良好的人际关系是做好管理工作的基础，意欲走上管理岗位的技术人才必须在这方面下大工夫。

2. 拓展知识领域。科技专家善于从技术角度来看待问题，这导致他们有时缺乏把握全局的战略眼光。学习一些心理学课程或参加 MBA 进修班等，拓展自己的知识领域，能极大地弥补技术人才在管理方面的不足。

3. 善于展示自己。“许多科技专家经常拥有一些绝佳想法，但可惜的是，他们在展示想法时，不是让人感到无聊，就是引不起听众的兴趣。”学习一些展示自己的技巧非常实用，而这也是管理者所应该具备的素质。

4. 多听专家建议。优秀的前辈和专家，在企业的运营、管理等许多方面，都具有丰富的经验。如果一个技术人才想要走上管理者的位置，多听从他们的建议，定会受益匪浅。

1. 管理者自身的缺陷

5. 平时积极磨炼。对技术人才来说，在工作中乐于承担责任，能很好地锻炼自己的领导能力，并为事业的发展打下基础。比如，负责一些新方案的实施，或主动分担上司的工作等，都是很好的锻炼机会。

6. 充分了解自己。并非每个人都适合当管理者，了解自己，发挥专长，成为资深科技专家，同样能达到事业的顶峰。

缺乏行为感召力

一个团体汇集了来自五湖四海、四面八方的人。作为管理者，你想过没有：这些性情各异的人为何会聚集在你的周围，听你指挥，为你效劳？

俗话说：“浇树要浇根，带人要带心。”管理者必须摸清下属内心的愿望和需求，并予以适当的满足，才可能让众人追随你。如果一个管理者没有一定的人格魅力，不能产生行为感召力，员工就不可能心悦诚服，真心跟从。下面是专家的分析，这些分析将大多数职员共同需求总结出来，管理者一定要谙熟于心。

1. 干同样的活儿，拿同样的钱

大多数员工都希望他们工作能得到公平的报偿，同样的工作得到同样的报酬。员工不满的是别人干同类或同样的工作，却拿更多的钱。他们希望自己的收入符合正常的水平。偏离准则是令人恼火的，很可能引起员工的不满。

2. 被看成是一个“人物”

员工希望自己在伙伴的眼里显得很重要。他们希望自己的出色工作能得到承认。鼓励几句、拍拍肩膀或增加工资都能有助于满足这种需要。

3. 步步高升的机会

多数员工都希望在工作中有晋升的机会。向前发展是至关重要的，没有前途的工作会使员工产生不满，最终可能导致辞职。除了有提升机会

?你的管理错在哪儿

外，员工还希望工作有保障，对于身为一家之主并要抚养几口人的员工来讲，情况更是这样。

4. 在舒适的地方从事有趣的工作

许多员工把这一点排在许多要素的前列。员工大都希望有一个安全、清洁和舒适的工作环境。但是，如果员工对工作不感兴趣，那么再舒适的工作场所也无济于事。当然，不同的工作对各个不同的员工有不同的吸引力，一样东西对这个人 是馅饼，对另一个人则可能是毒药。因此，你应该认真负责地为你的员工选择和安排工作。

5. 被你的“大家庭”所接受

员工谋求社会的承认和同事的认可，如果得不到这些，他们的士气就可能低落而缺乏效率，使工作效率受到损害。员工们不仅需要感到自己归属于员工群体，而且还需要感到自己归属于公司这个整体，是公司整体的一部分。所有的员工都希望公司赏识他们，甚至需要他们一起来讨论工作，讨论可能出现的变动或某种新的工作方法，不是通过小道消息而是直接从领导那里得到这样的消息，将有助于使员工感到他们是公司整体的一部分。

6. 领导别是“窝囊废”

所有的员工都需要信赖他们的领导，他们愿意为那些了解他们的职责、能做出正确决策和行为公正无私的人工作，而不希望碰上一个“窝囊废”来当他的领导。

不同的员工对这些需要和愿望的侧重有所不同。作为管理者，你应该认识到这类个人需要，认识到员工对这类需要有不同的侧重。对某位员工来说，晋升的机会或许最重要，而对另一位员工来说，工作保障可能是第一重要。

鉴别个人的需要对你来说并非易事，所以要警觉到这一点，员工嘴上说想要什么，与他们实际上想要什么可能是两回事。例如，他们可能声称对工资不满意，但他们真正的需要却是要得到其他员工的承认。为了搞好人际关系，你应该了解这些需要，并尽可能地创造能满足员工大部分需要

1. 管理者自身的缺陷

的条件。为此而努力的领导会与他的员工相处得很好，使得上下一心，有效地、协调一致地进行工作。

激发热情干劲的六种途径

作为管理者，仅仅了解员工的内心愿望还不够，不要以为多发奖金，多说好话就能调动员工的积极性。人是一种很复杂的东西，要让他们为你卖命工作，就需要你施展更细微的手段。有几个方法可以让下属的需求获得充分满足，同时又能激发他们的热情和干劲，提高工作效率。

1. 向他们描绘远景

管理者要让下属了解工作计划的全貌及看到他们自己努力的成果，员工越了解公司目标，对公司的向心力越高，也会更愿意充实自己，以配合公司的发展需要。所以，管理者要弄清楚自己在讲什么，不要把事实和意见混淆。要不断提供给他们与工作有关的公司重大信息。

2. 授予他们权力

授予不仅仅是封官任命，管理者在向下属派工作时，也要授予他们权力，否则就不算授予。同时，还要帮被授权者清除心理障碍，让他们觉得自己是在“独挑大梁”，肩负着一项完整的职责。方法之一是让所有的相关人士知道被授权者的权责；其二是一旦授权之后，就不再干涉。

3. 给他们好的评价

有些员工总是会抱怨说，领导只有在员工出错的时候，才会注意到他们的存在。因此，身为领导，平时最好尽量公开赞美你的员工，至于负面批评可以私下再提。

4. 听他们诉苦

不要打断下属的汇报，不要急于下结论，不要随便诊断，除非对方要求，否则不要随便提供建议，以免造成“瞎指挥”。就算下属真的来找你商量工作，你的职责应该是协助下属分析他的问题。所以，你只要提供信息和情绪上的支持，并避免说出类似像“你一向都做得不错，不要搞砸了”之类的话。

5. 奖励他们的成就