

“金无足赤，人无完人”。每一个领导者在管理员工时都不可避免的要犯这样或那样的错误。如果管理者能了解那些在员工管理工作中比较容易出现的错误，引以为戒，并在事前能加以消除，就会避免一步错步步错，一步落后步步落后的情况发生。管理工作才能卓有成效。



员工管理

最容易犯的68个错误

付智勇 / 编著

当代世界出版社

员工管理最容易犯的

付智勇 编著

68个错误

当代世界出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

员工管理最容易犯的 68 个错误/付智勇编著. —北京: 当代世界出版社,
2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5090 - 0573 - 6

I. 员… II. 付… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272. 92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 196921 号

书 名: 员工管理最容易犯的 68 个错误

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号 (100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010) 83908400

发行电话: (010) 83908410 (传真)

(010) 83908408

(010) 83908409

(010) 83908423 (邮购)

经 销: 新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印 张: 18

字 数: 250 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5090 - 0573 - 6

定 价: 36.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究, 未经许可, 不得转载!

前言

管理员工难，把员工管理好更难。许多公司领导虽然有着如此感叹，但依然渴望着能做一个成功的领导。

如何做成功的领导？这是许多公司领导内心非常渴望知晓的。

在员工管理这个问题上每个领导都或多或少犯过一些错误。工作中出现错误是每个领导都在所难免的，然而，假如领导能有所借鉴，有所预知，知道哪里该深，哪里该浅，那么，迈出的脚步就一定会更慎重些、踏实些、稳妥些。一些错误也就不会发生。

如果企业领导不能消除一些管理员工的错误，不能解决这些问题或困惑，不改正这些错误，那么就会一步错步步错，一步落后步步落后。本书是通过对中国 500 位企业领导出现的管理员工的错误，进行深度研修之后，总结出来的 68 个比较典型，也最容易犯的错误。

为什么有些领导会面对这种窘境，这是因为，他们在管理员工时习惯性地犯了一些错误，以致在追求成功时处处碰壁而自己浑然不知。他们学到了别人的很多成功经验，却没有发现自身做人的某些不足，没有能及时避免这些错误，最终导致功败垂成，不知不觉陷入了困境之中。

纵观古往今来的一些领导的成败经历，我们惊人地发现：员工管理成功的领导都是能吸取别人错误教训很少犯错误的领导。金无足赤，人无完人。每一个企业领导在管理员工时都不可避免地要犯这样或那样的错误。犯错误并不可怕，可怕的是不知道自己为什么犯错误，不能够避免犯同样的错误。要想成为员工管理的高手，企业领导就应该学会避免犯同样的错误，这一点是非常必要的。

本书从员工管理的实际出发，从 10 个方面分析了企业领导在管理

员工中最容易犯的一些错误。

1. 心态篇
2. 沟通篇
3. 协调篇
4. 执行篇
5. 绩效篇
6. 用人篇
7. 授权篇
8. 监控篇
9. 奖惩篇
10. 激励篇

这十个方面可以说是领导管理员工工作必修的十堂课。

为了帮助广大渴望管理好员工的领导们，本书作者通过典型错误事例，加以深刻的分析，提出有效的解决方法和深刻的警策，并在每篇后加注了管理箴言，以供具体工作时借鉴。

《员工管理最容易犯的68个错误》一书内容丰富，取材广泛，案例生动，涉及到管理员工的十大方面和68个细节。既有员工管理时可以轻易发现的错误，也有员工管理时不易发觉的错误，既有员工管理时能够有意识避免犯的错误，又有管理员工时不容易避免犯的错误，分析入木三分，解决方法简便适用，便于借鉴，使读者能够从他人管理员工的错误中领悟到很多员工管理的智慧，学到避免犯类似错误的方法，从而能够在管理员工时避免犯类似的错误，为争取成功提供更好的管理方法。深信如果广大读者朋友认真潜读本书后，一定能够从中受益，一定能够领悟和把握员工管理的精髓，掌握员工管理的方法，使自己成为一名优秀的管理者。

编者

目 录

第一章 心态篇

在现代社会里,环境瞬息万变,竞争日益激烈,管理者一定会面临很多的矛盾和冲突,如果不善于克制自己,不能保持冷静,稍有不慎就会产生急躁情绪,失去控制,无法理智地解决问题,甚至造成决策失误,为企业带来巨大的损失。因此,管理者要时刻牢记这一点,在任何情况下都要让自己保持冷静理智的心态,这样才能平心静气地和员工共同商讨解决问题的办法,也为自己在员工心目中赢得了良好的印象。

- 错误 01 自认比他人优秀,瞧不起员工反被员工瞧不起 2
- 错误 02 事事以自我为中心,让员工的工作积极主动性
渐渐消失 7
- 错误 03 脸上永远不见笑意,无形之中拉大与员工的距离 9
- 错误 04 时时以领导者自居,随意指责他人让人
打内心反感 13
- 错误 05 领导就得有所不同,自己做不到要求
他人谁会听 17
- 错误 06 下级就得听上级话,以致没人敢把真话说 21
- 错误 07 给员工支付了薪水,忽略他人内心感受难以
获得忠诚下属 25

第二章 沟通篇

沟通的要求就是企业内部的信息共享,随着信息经济时代的来临,管理者再也不可能握有一切信息,因此必须做到和员工分享信息,顺畅沟通,这样做的后果就是有助于促进企业保持旺盛的活力,帮助企业在激烈的市场竞争中立于不败之地。事实上,在大部分的企业系统中,管理者和员工之间往往倾向于不沟通或是拒绝沟通。

- 错误 08 始终处在强势位置,咄咄逼人让员工难以把事情说清 30
- 错误 09 交谈之时缺少真诚,难以使员工感受到尊重 34
- 错误 10 偶尔做出细小动作,封住了员工的嘴让员工失去责任感 38
- 错误 11 随意打断员工的话,让员工不会再说真心话 41
- 错误 12 老是跟下属打哈哈,难以得到好的建议 44
- 错误 13 否定员工不说理由,令员工感到自己不受重用 49
- 错误 14 老是觉得自己的对,阻碍了员工自身能力的发挥 53

第三章 协调篇

管理者要确保对整个企业经营活动的有效监控,就势必要求严格管理,这样就往往会造成管理者的强势作风,容易形成做事刻板、谨慎,缺乏灵活性的管理风格。同时,管理者太过坚持原则除了得不到高层的理解,下属的支持外,往往也难以保证自身的利益。可若过于灵活,则可能会致企业的规章制度与利益于不顾。因此,作为管理者在协调员工关系时一定要坚持原则性和灵活性相结合的处理方式。

错误 15	不问缘由先给处罚,让员工觉得内心委屈	58
错误 16	处罚程度因人而异,夹杂私情埋下更大 矛盾祸根	65
错误 17	无法控制自我情绪,导致冲突矛盾愈演愈烈	70
错误 18	忽略对员工的了解,让不合适的人形成组合 引起内耗	74
错误 19	很少走到员工中间,不能有效的发现问题的 苗头	81
错误 20	以自我角度看问题,以自我意愿处理问题 导致矛盾激化	85
错误 21	面对冲突难以自制,矛盾激化难调停	89
错误 21	看不到员工的忧虑,员工难安心工作	92

第四章 执行篇

无论管理者的工作表现怎样的优异,如果没有给企业带来实际的成果,他所做的一切,也就没有多大的意义。那么怎样才能创造出实际的成果呢?执行便是其中的关键,一个成功的管理者不仅仅自己在执行上是一个高手,同样他们也会采取相应的策略去提高下属整体的执行力。

错误 23	下达任务方式单一,不能因人而异难以 取得好效果	96
错误 24	不善于分派工作任务,让不合适的人去做 不适合的事	98
错误 25	不明情况瞎指挥,员工就像是没头的苍蝇	101
错误 26	缺乏时间的效益性,拖拖拉拉员工工作 效率难提高	104

- 错误 27 遇到危机立刻退缩,员工接到任务也会找借口 108
- 错误 28 下达命令语气强硬,员工难以全心全意执行 113
- 错误 29 下达命令含糊不清,员工执行盲目难以
取得好结果 118
- 错误 30 只知要求员工,忽略自我修炼难以服众 121

第五章 绩效篇

企业的绩效考核制度必须是系统的、一体的,并且力争做到简明、清晰、易懂。使员工可以清楚地明白自己的努力方向和无作为成本以及违规成本。因此,管理者在制定标准的同时也要着重体现公平、合理、有效。这样才能通过绩效考核激发员工的工作激情,创造良好的内部环境。

- 错误 31 无明确的考核标准,薪水发放难以让
员工觉得公正 128
- 错误 32 绩效考核过于死板,冷冷冰冰寒了下属心 132
- 错误 33 不管是否能做得到,任务布置下去就得完成 135
- 错误 34 绩效考核趋于表象,难以真正提升企业竞争力 138
- 错误 35 以一次成败论英雄,有潜力的员工也变得
不再努力 143

第六章 用人篇

管理者应该知道,没有不称职的员工,只有不称职的管理者。能否做一个慧眼识人的伯乐,是选人用人的大前提。大多数时候,企业中并不是无才可用,而是管理者缺少发现。一个管理者,不光自身应具备一定的才能,另外还应具备知才、识才的能力。善于识别人才,是一个成功的管理者应该具备的素质。一个管理者如果能够拥有一双慧眼,那么他的事业

就已经成功一半了。

- 错误 36 用自己的人放心,以人制人企业
难做大 150
- 错误 37 用人过于追求完美,无法找到合适的人才 154
- 错误 38 凭借自我的喜好用人,掺杂个人因素难选到
有用人才 157
- 错误 39 要用就用有经验员工,忽略员工培训企业
难做大 162
- 错误 40 小瞧新进员工的能力,不能挖掘出新人的潜力 167
- 错误 41 晋升以资历为标准,看不到下属表现导致
人才流失 171

第七章 授权篇

中国台湾知名国际战略管理顾问林正大先生说过这样一句话:“授权就像放风筝,部属能力弱线就要收一收,部属能力强了就要放一放。”这句话非常形象地阐明了领导者的授权艺术,他的涵义也非常明确,即领导者在授权的时候要收放自如。可惜的是,在很多时候,一些企业的领导管理者,总是会由于种种原因,在授权的过程中犯下一些不必要的错误。

- 错误 42 死抱着权利不放手,事事亲为难以调动
员工积极性 176
- 错误 43 权力下放不再过问,缺乏监控难免会偏离
企业发展大方向 179
- 错误 44 还想着去遥控指挥,让被授权者成了传话筒 182
- 错误 45 权力下放权责不清,被授权者难以开展工作 187

- 错误 46 经常性地越级指挥,让被授权者在员工
面前失掉威信 190
- 错误 47 对对方的能力怀疑,害怕对方做不好而老是干涉
对方工作 193
- 错误 48 缺乏应有监督控制,权力下放之后被架空 196

第八章 监控篇

无论什么时候,管理者将某项任务指派给某个员工后,就应该放心让他去处理,并在适当的时候,要留意员工工作的状态,并给予必要的指导;同时也要防止疏漏的工作环节,这样才能让员工更好的完成工作任务。

- 错误 49 每一步都紧紧盯住,让员工独立处理工作的
能力降低 200
- 错误 50 随时改变原有计划,让员工在做事时变得
犹豫不决 203
- 错误 51 只问进展不问困难,让员工只求尽快将工作
完成就够了 207
- 错误 52 追求做到尽善尽美,耗时耗力而无功 210
- 错误 53 看到问题就会说出,不明其中原因伤了
员工的心 213
- 错误 54 从来不会给予赞美,大大降低了员工的
工作积极性 216

第九章 奖惩篇

赏与罚是老板管理员工的有效手段,在奖与罚时,不能有半点儿迟疑与含糊。否则赏罚就会失去应有的效力,也就谈不上老板的权威。合

理的赏罚制度能够调动员工的积极性,提高员工的工作效率。但是在对员工的错误进行惩罚时,老板常常也会犯错误。现代社会讲民主,少数服从多数成了理所当然的事。一些老板也因此而认为大多数人犯了错误就不应该追究,因为这牵扯面过广,不利于企业的稳定;也有的老板在很多人为犯错者说情求饶时就放弃立场,本来该惩罚的不惩罚,对其他人造成了十分坏的影响。

- 错误 55 规章制度形同虚设,人治替代法制管理
变得混乱 222
- 错误 56 制度执行因人论,打破正常的秩序 226
- 错误 57 初犯可以酌情谅解,一而再再而三使得制度
缺乏应有的约束力 229
- 错误 58 犯一次错就让走人,永远留不住优秀的人才 232
- 错误 59 难以控制自我情绪,口不择言伤了员工自尊 236
- 错误 60 错了就要给以惩罚,让确实有原因的员工
感到寒心 239

第十章 激励篇

要想让企业发挥最大的优势,就要为员工注入工作的动力,不断激励他们,使他们提高工作热情。这就要求领导者必须站在一套完整的企业激励机制的高度上来实施员工激励,刺激他们的工作热情,提高他们的工作动力。

- 错误 61 重赏之下必有勇夫,高薪并不一定能留住人才 244
- 错误 62 无限满足员工需求,可能养虎为患被虎伤 248
- 错误 63 激励方式方法单一,失去激励应有的效果 251

错误 64	不去了解员工需求,按自我意愿给予员工奖励 等于没奖励	255
错误 65	缺少对员工的赞美,无法满足员工的心理需求	261
错误 66	忽略员工所提建议,难以让员工产生 主人翁精神	264
错误 67	忽略员工自我成长,看不见未来的员工难以有 激情面对工作	269
错误 68	对待员工一视同仁,没有形成差距的激励不能焕发 员工的内在潜力	272

Chapter One

第一章 心态篇

在现代社会里，环境瞬息万变，竞争日益激烈，管理者一定会面临很多的矛盾和冲突，如果不善于克制自己，不能保持冷静，稍有不慎就会产生急躁情绪，失去控制，无法理智地解决问题，甚至造成决策失误，为企业带来巨大的损失。因此，管理者要时刻牢记这一点，在任何情况下都要让自己保持冷静理智的心态，这样才能平心静气和员工共同商讨解决问题的办法，也为自己在员工心目中赢得了良好的印象。

错误 01 自认比他人优秀，瞧不起员工反被员工瞧不起

一些领导管理者，因所处的身份地位关系，往往会觉得比普通员工要强，继而有些瞧不起员工。这是管理者在管理员工时常犯的，也是极易犯的错误之一。它所带来的结果便是，令领导管理者与下属职员的关系越来越疏远，让自己站在员工的对立面，陷入事业发展的困境中。

在任何的一家公司处在领导管理者位置上的人毕竟是少数，并且他们在某些方面确实比大部分处在基层的员工要强，也就是因为如此，有些身处在这一位置的人，或多或少的有了一种优越感，有些瞧不起普通的员工。以致他们在面对自己的下属时，态度蛮横无理，语言也不加选择，说出类似下面的一些话：

“你瞎了眼吗，这么简单的事情都处理不好？”

“我真怀疑你的智力，比弱智还差，我都替你脸红！”

“发什么呆啊，你的脑袋里装的难道是浆糊吗？”

.....

确实，我们很难相信这些话是出自领导管理者之口，但事实上我们会经常性的看到这样的场景。这种认为自我要比他人优秀，把自我摆放在“高人一等”的位置，瞧不起自己下属的领导管理者不在少数，他们的这种做法，不仅会让人生厌，还会被人看不起，无形之中为自己设置了许多障碍，增加了开展工作的难度。下面就是一个鲜活的事例：

曾经有一个年轻人，他确实在各个方面能力较一般人要优秀。在毕业后，他被一家公司所聘用，凭借着自身的能力以及努力，很快就得到



了晋升，成了该公司某个部门的主管。一坐上这一位置的他，就想着做出一番业绩出来。他的干劲确实十足，花了一段时间制定出了一套觉得没错的计划，便向本部门的人员说出来，并且希望各位一同努力，完成这个计划。

他所制定的计划确实不错，但是其中也有些问题。在他将这一计划说出来，分配任务时，有几个同事对其中的细节提出了自己的看法，希望他再考虑考虑。

没想到，他在听到这句话后，脸色立刻变了，毫不客气地说：“到底我是经理，还是你们是？这些事我考虑了很久，没有什么问题，你们只要按着计划去做就行了。”

同事们也没有再说什么就离去了，这个年轻人觉得他们所提的意见是一些不是意见的意见，并在一次跟其他部门的人聊天时，说出这样的一句话来：“说真的，我真的不知道他们到底是怎么想的，还觉得我的计划有问题呢，不是我瞧不起他们，他们能知道什么啊？否则的话，怎么是我当经理，而不是他们呢？”

他说这样话已经不是一次两次了，世界上没有不透风的墙，终于有一天，传到了他所管辖部门的职员耳中。接下来，当这个年轻人在向他们布置什么任务时，他们谁也不再过多的说什么，只不过，在执行的过程中大大地打了折扣，不是没能达到他所期望的效果，就是不能在规定的时间内完成。

他所管辖的部门成了整个公司最没有秩序的部门，理所当然，也是业绩最糟糕的部门。没过多久，他主动地提出了辞职，离开了这家公司。

在现实中，像上面这样的领导管理者不再少数，他们总是认为自己比普通的员工要强，并且还会在很多的时候表现出来。他们的这种表现会带来什么样的后果呢？从上述的事例中，我们已经得到了一个较为明确的答案。

作为一个企业的领导管理者，最主要的任务莫过于采取什么样的方式让企业的员工朝着企业的整体目标奋进，给企业带来更好的经济效益，让企业能够在竞争激烈的环境中，得以不断的发展、壮大。

企业不是一个人做出来的，而是需要全体成员的共同努力。那么，怎样才能做到这一点呢？企业的领导管理者就必须改变心态，不要再认为自己要比他人优秀，在言行上表现出瞧不起员工，而应当给予员工应有的尊重。因为，决定企业能否在现今竞争激烈的环境中得以更好的生存与发展，取决于企业的凝聚力，而企业的凝聚力来自于企业全体成员的齐心协力。

尊重，就是凝聚人心的秘诀，因为这世界上所有的人都需要尊重，不论其身份和地位如何。尊重不仅仅是管理者与被管理者之间的一种礼貌，而应当贯穿于管理的全部过程。管理者总是以一种自认为要比他人优秀，瞧不起下属员工的态度去面对自己的下属，无论其个人能力如何的卓越，所制定的目标与计划怎样详实可行，都难以实现。为什么会这样？原因很简单，当管理者以那种态度对待下属时，下属会以同样的态度去面对管理者，很难真正地按着管理者所说的去执行，完成管理者所交付的任务。

对任何一名处在管理者位置上的人来说，不管其个人的能力有多么的卓越，即便真的要比自己的部属强上很多，都不要认为自己要比他人优秀，更不要在面对员工时，表现出瞧不起他们的意思，而应当给予他们应有的尊重，只有如此，才能得到下属的拥戴，才能凝聚人心，形成一定的凝聚力，促使整个部门、乃至企业的全体人员齐心协力朝一个既定的目标前行。现在拥有 500 亿美元资产的世界高科技公司的名牌企业，个人电脑和打印机设备制造方面的龙头老大的惠普公司，之所以能做大做强的秘诀就在于此。惠普公司认为：“管理者都有一样的愿望，让自己的公司作大，让属下对自己忠诚，希望自己做出的批示能够得到属下的热烈拥护，这些愿望都是正常的，应该的。问题是怎样才能做到这一点呢？这有许多要求，而其中最重要、最关键的一条，就是关心、