

时代光华
培训大师书系

最受欢迎的管理培训大师
最经典、热门培训课程

经理人常犯的 11种错误

余世维 主讲

极负盛誉的经典培训课程，
管理者人手一册的必读书



余世维

广东人民出版社

经理人常犯的 11种错误

余世维 主讲

图书在版编目 (CIP) 数据

经理人常犯的 11 种错误/余世维主讲. —广州: 广东经济出版社, 2010. 1

ISBN 978-7-5454-0404-3

I. ①经… II. ①余… III. ①企业领导学—研究 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 014404 号

出版	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11 ~ 12 楼)
发行	广东新华发行集团图书发行有限公司
经销	北京同文印刷有限责任公司 (北京市密云县十里堡镇庄禾屯)
印刷	787 毫米 × 1092 毫米 1/16
开本	12. 75
印张	190 000
字数	2010 年 3 月第 1 版
版次	2010 年 3 月第 1 次
印次	ISBN 978-7-5454-0404-3
书号	35. 00 元
定价	

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

广东经济出版社常年法律顾问: 何剑桥律师

· 版权所有 翻版必究 ·

目录

Contents

第一章 拒绝承担个人责任

- 合格的管理者，为事情结果负责 /3
- 拒绝承担个人责任是一个易犯的错误 /3
- 拒绝承担个人责任的表现 /4
- 认错有助于解决问题 /6
- 培养为事情结果负责的精神 /7
- 高层主管的领导责任 /8
- 中层主管的领导责任 /10
- “努力地表现”与“不停地辩解” /11
- 避免“不停地辩解”，少说“我以为” /11
- 中国员工和外国员工的差别 /12
- 敢于承认错误 /12
- 观察你自己 /13
- 专注自己，少些抱怨 /13
- 接受别人的批评 /13
- 检讨自己，承担自己的责任 /15
- 承担下属的责任 /16
- 失败是成功之母 /19

第二章 未能启发和引导员工

- 离开办公室一天，不会引发混乱 /22
- 与管理原则无关的事情 /23



- 重要管理方法的核心思想 /24
- 主管应避免“少不了他们”的感觉 /26
- 管理者不是把所有权力揽在手上 /26
- 学会教练式的引导 /28
- 未能训练员工提升其绩效 /29
- 你不能管我，但你不能不搭理我 /29
- 业绩辅导 /30
- 要随时、随地、随人、随事地教育下属 /32
- 创造卓越绩效 /34
- 管理者调职、退休、死亡也不应使公司瘫痪 /37

第三章 注重结果，忽视思想

- 两则寓言：商业浪漫主义 /40
- 狐狸与葡萄园：在乎过程而不注重结果的故事 /40
- 海马的焦虑：在乎结果而不注重过程的故事 /41
- 成功者与不成功者之间的差别 /43
- 成功者有良好的做事习惯 /43
- 下属都希望有个有思想的上司 /44
- 不能急于求成 /44
- 思想在启发，不在教条 /45
- 想法→再结冻（触动→行为→习惯） /47
- 将习惯“再结冻” /48
- 思想教育有助于习惯的形成 /49
- 思想决定命运 /49
- 重视思想：不是把工作做对，而是找对的工作来做 /50

第四章 在公司的内部形成对立

- 谈到自己公司时，只有一个代名词 /54

- “我们”公司 /54
- 常讲“你们、他们”的后遗症 /55
- 以团队的领导方式和工作方式为主流 /55
- 工作需要“软技巧” /56
- 要解决问题的人 = 接电话或被询问的人 /57
- 为用户解决问题 /58
- 接电话的三个毛病 /58
- 礼貌地问候 /60
- 公司的团队战略 /61
- 团队工作的本质特征 /62
- 团队的类型 /63
- 团队的技能要求 /64
- 团队如何有效工作 /64
- 团队的生命力 /65
- 激活团队的情绪和气氛 /66
- 激发员工身上的“E”元素 /66
- 空间问题 /67
- 团队和领导 /68

第五章 一视同仁的管理方式

- 一把钥匙开一把锁 /72
- 出生地 /72
- 出生时间 /72
- 血型 /74
- 家庭环境 /74
- X - Y - Z 理论与费德勒的权变观点 /76
- 中国权变理论的应用 /77
- X - Y - Z 理论 /82
- 费德勒的权变观点 /88



第六章 忘了企业的命脉——利润

- 利润是企业的命脉 /94
- Follow, 追随着别人 /95
- Live, 活得下去 /97
- Leader, 行业领导者 /97
- 管理的主要目的 /98
- 以最小的投入获得最大的产出 /98
- 不当“败家子” /100
- 培养节约精神 /100
- 世界 500 强的名单每年都不同 /101
- 人性化管理 /103

第七章 只见问题，不看目标

- 只注意小处或问题会丧失创造力 /108
- 成熟的陷阱 /110
- 二八定律 /111
- 有效的管理者 /113
- 德鲁克的“有效管理者” /114
- 目标管理：让管理者超脱于琐事之外 /116
- 石匠寓言与经理人目标 /118
- 勿忘短、中、长期目标 /120
- 目标创新改变企业竞争模式 /122

第八章 不当老板只做哥们儿

- 好兄弟与经理人的成功混合体并不存在 /126
- 别在员工面前作践自己 /127
- 和下属在一起要保持管理者的威严和风范 /129

- 不做哥们儿也能使员工忠诚 /130
- 不做哥们儿，但也要激励员工 /131
- 不做哥们儿，但要与员工一起成长 /134
- 在老板面前代表下属，在同僚面前代表部门 /137
- 在老板面前代表下属 /137
- 在同僚面前代表部门 /138

第九章 未能设定标准

- 完善的公司一定会有成型的政策 /142
- 何谓“标准” /145
- 细节决定成败 /145
- 公司治理结构 /147
- 掌握扬弃的艺术 /148
- 海尔的启示：走向标准化、规范化、系统化 /149
- 使追求标准成为企业发展的原动力 /152
- 进行企业再造 /154

第十章 纵容能力不足的人

- 留下拒绝学习的人对团队有失公平 /160
- 重视提高员工的满意度 /161
- 别在办公室里当老好人 /165
- 处理员工的8个“不要” /166
- 惩罚员工不是苦差 /167
- 妥善处理员工问题 /168
- 明确职责和目标 /169
- 加强检查，及时反馈 /169
- 认清自己的角色 /170



第十一章 眼中只有超级明星

中等资质的人加少数超级明星 /172

金字塔概念 /173

分工不同, 要求不同 /174

公平对待下属 /174

顶尖高手的弊端 /175

膨胀的自我 /177

聘用之前 /177

每个人都是重要的 /178

让员工觉得自己重要 /178

没有权力的责任是有害的 /179

让员工知道你赏识他们 /180

管理从尊重人开始 /180

帮员工实现梦想 /181

对员工进行激励 /183

让员工相信未来发展 /185

工具表单 /189

chapter

第一章

拒绝承担个人责任



◆ 本章提示 ◆

合格的管理者，为事情结果负责

“努力地表现”与“不停地辩解”

观察你自己



管理学科把管理作为一门真正的综合艺术。“现代管理之父”彼得·德鲁克围绕管理人员的“责任”、员工的“责任”以及企业的“责任”发表了很多见解。他在《我认为我最重要的贡献是什么?》一文中,认为自己最重要的贡献之一在于创建了管理这门学科,并围绕着人与权力、价值观、结构和方式来研究这一学科,尤其是围绕着责任。

1973年,彼得·德鲁克将自己几十年的知识经验与思考浓缩到一本书中,这本共达839页的巨著以其简洁的书名道出了管理学的真谛——《管理:任务、责任、实践》。该书索引中有多达36处谈到“责任”,据此可知,承担责任是管理的重要诠释之一。

彼得·德鲁克反复强调,认真负责的员工确实会对经理人提出很高的要求,要求他们能真正胜任工作,认真地对待自己的工作,并对自己的任务和成绩负责任。

敢于承担责任,关键时刻上得去,是优秀的管理者在管理中的作用体现。

当自己分管的部门出现问题时,管理者不应推诿、指责和埋怨,而应主动承担责任,从自身的管理中寻找原因,这自然会给员工一种积极的力量。关键时刻上得去,是指在工作需要的时候,管理者能走在员工的前边,有主见,能妥善地解决问题。

如果你想获得更大的成功,请你从现在开始,百分之百地对自己负责。

合格的管理者，为事情结果负责

拒绝承担个人责任是一个易犯的错误

如果一个管理者只对别人提出要求而并不对自己提出要求，那么这些要求是不会产生作用的，而且也是不负责任的。如果员工不能肯定自己的公司是认真的、负责的、有能力的，他们就不会为自己的工作、团队和所在单位的事务承担起责任来。

要使员工承担责任和有所成就，必须由实现工作目标的人员同其上级一起为每一项工作制定目标。此外，确保自己的目标与整个团队的目标一致，也是所有成员的责任。管理者必须使员工富有活力，以便员工能在工作中有所成就。同时，管理者还应通过各项要求、纪律和手段承担责任。

一般人失败的原因往往是不愿意对自己负责，总是从其他人身上找自己失败的借口。如果仔细观察你会发现，这些失败者天天都在抱怨。例如，一个业绩不佳的汽车销售人员，就总是抱怨公司训练得不够多、广告打得不够大、车子的种类不够多样、颜色不够丰富。但事实上，这对自己并没有任何的好处。

管理者担任管理职务日久容易养成官僚作风，遇事变得谨小慎微，把疑难推给他人。这样下去，管理者的管理职能必然名存实亡，同时也必将失去下属的尊敬。因此，管理者必须牢记：勇于承担责任是巩固地位的最好办法。

美国企业管理协会分析了1812名成功的企业家，将他们的基本素质归纳为以身作则、能听取各种意见、能进行正确的自我批评等19个方面。工作中出了差错，不论是管理者自己直接造成的，还是下属造成的，管理者



都应该勇于承担责任，这是取得信任和尊敬的唯一办法。敢于承担责任，是优秀经理人的重要特点。

史蒂文·布朗认为：“管理者如果想发挥管理效能，就得勇于承担责任。”杜鲁门任美国总统后，在自己的办公室挂了一条醒目的条幅：“扯皮到此为止。”每一位经理都应该效法杜鲁门总统的格言。假若你对所在单位的工作成绩和效益不满意，请不要怪罪通货膨胀或其他外界因素，而应严格谨慎地检讨你采用的管理方式。

拒绝承担个人责任的表现

许多经理染上埋怨自己下属的毛病，遇事不反省自己，只怪罪下级，这是管理者拒绝承担个人责任的表现。具体表现为以下几个方面：

◆ 让下属难堪

当你已经连续三次让下属难堪而你为此产生快感时，你就要注意反省了：这很可能是你内心不安定的表现，就像孩子为引起全家的注意而故意淘气一样。

◆ 抱怨下属

管理者公开地把自己与下属相比进而指责下属能力太差是不明智的。管理者比下属的能力强是不需要说明和论证的，一个很明白的道理就是：他要是比你强早就坐在你的位置上了。

◆ 事业无进展

事业无进展的责任肯定大多不在下属，这是管理者要树立的观念。管理者为此指责下属会打击他们的积极性。

◆ 抱怨自己的忙碌

如果一个管理者经常向下属抱怨自己有多忙，那就错了。下属会认为一个真正忙碌的管理者对下属抱怨的时间都是不该有的。下属的想法是：管理者的工作都应该是他的精力所能承担得了的。

对于管理者的这种抱怨，下属最典型的说法是：我们也很忙，我们都没有时间对你说。

管理者正确的做法是：把工作合理地分配出去。

◆ 对下属提出问题不予鼓励

抱怨下属只提出问题却不想解决办法是不正确的。下属能提出问题就证明他在思考，管理者应该鼓励而不是指责他。

◆ 不信任下属

如果一个管理者对下属的能力经常怀疑，那就应该想办法换掉这名下属。如果管理者事事参与、过问，甚至监督下属工作的话，下属就会因此放弃自己的创造性，完全按照管理者的“正确指示”去工作，而保留自己的知识、经验甚至灵感，工作时放不开手脚，还要一边猜测领导的意图一边工作。

一个管理者如果用挑剔的眼光去观察，那么下属的缺点是很容易暴露出来的，这样会加重管理者对下属的不信任，从而加重监督。下属需要在摸索中成长，只要他还没有放弃，管理者就该为他提供一个宽松的环境。

◆ 不能从容面对失败

每个人都有失败的经历。遭遇失败时，管理者要第一个从阴影中摆脱出来。如果管理者迟迟不能自拔，并因此对下属发泄，那就会完全失去下属的向心力。



◆ 在其他人面前批评下属

在一个下属的面前批评另一个下属是管理者最严重的失误。拿两个下属进行比较的结果往往是：评价差的人会因此失去自信心，甚至对以后做不好工作也没有负罪感，因为管理者已经无数次地确认了他的无能。

评价好的下属也会因用同事的牺牲换取了自己的好评而内心不安，甚至会招致下属的集体排斥。因此，他会有意无意地放松自己，以争取与同事重新站回一排。

◆ 不善于听取下属的建议

对任何下属的建议，管理者都应该认真倾听。在通常情况下，下属都是经过深思熟虑才提出建议的，如果管理者用简单的一个“不”字就把他彻底否定，他会从此失去创造的信心。而管理者的倾听和讨论则会使下属认清自己的不足，并有机会得到充实和提高。

◆ 面对失败一味辩解

对于工作的失误，管理者应先问问自己：我听取下属的建议了么？我了解全部情况么？我事先提出防范措施了么？遇到问题，管理者应先责己，后责人，养成这个习惯之后，就会发现下属并不像自己原先想象的那么无能。

认错有助于解决问题

具有责任感是对管理者最基本的要求，它可以消除扯皮、推诿现象，提高团队效率。与外国人相比，中国人更加不愿意承认错误。在中国以往的政治斗争中，如果要认错就要背负起沉重的十字架；在现在的企业组织里，认错往往就代表着牺牲。但要成为一名优秀的领导者，就应该首先学习如何认错，如何为事情的结果负起责任。其实，不能由于某人认错而指责他，也不应该要他负起过失的责任，而应认识到多数情况下，认错有助

于事情的解决。

在一个人犯错误的时候，推诿责任，或者无意识地归于外部的原因，以减轻自己内心的负担，这几乎是人类的共性。一般员工这样做，是可以原谅的，但对于主管，其表现不仅关系到自己的威信，而且关系到公司的整体氛围。主管要勇于承担责任，甚至当失败不是主管本人造成时，高明的主管也会主动承担责任。因为其他人不会知道也不会关心失败的内幕，但对于失败的外在结果却很清楚，主管的任何辩白都可能成为推卸责任的证据，会对其形象产生不良的影响；相反，主动、诚恳地承担责任则可能会给你带来勇敢、负责和诚实的好名声，因为没有人能不犯错误，但很少有人能主动承认错误。

培养为事情结果负责的精神

◎ 案例

孩子哭了

小孩儿不小心撞到桌子上，大哭。中国妈妈和日本妈妈对这件事情的态度是不同的。

中国妈妈的第一个动作往往是打桌子，当然这是我们哄小孩儿的一种方法，可是无形之中告诉了孩子：责任在别人。

日本妈妈则把孩子带到旁边说：“来，再走一次。一个人跑步会撞到桌子有三个原因：第一是他跑步的速度太快，刹车不及；第二是他的眼睛一直看着地而没有注意前方；第三是心里面不知道在想什么。你是哪一种呢？”

从上面的小故事可以看出，日本的教育非常注重对孩子责任心的培养，桌子是没有生命的，母亲不能把孩子撞到桌子的责任归咎于桌子，推卸责任是不可取的。



◎ 案例

背包的一家人

在上海火车站，我曾经看到一家三口外国人到中国旅游，爸爸背个大包，妈妈背个中包，小孩儿背个小包。也许爸爸的大包里面是蚊帐、帐篷、毯子，妈妈那个中包里是家庭用品和生活用具，小孩儿那个小包里面是他的点心和玩具。

看了看旁边，同样年纪的小孩儿没有一个背包的，统统都是爸爸、妈妈全权负责。

这个案例说明：一个人是应该从小承担责任的，这样长大以后才能更好地为自己负责、为社会负责。

曾经有一个外国警察给一个小孩儿开了罚单，因为小孩儿骑单车时间闯红灯了。警察叔叔也许是罚一杯牛奶，也许罚两块饼干，但不管是罚什么，最重要的是对小孩儿起到了教育的作用，告诉他从小就应该为自己做过的事情负责。

《孙子·地形篇》中说：“进不求名，退不避罪，唯人是保，而利合于主，国之宝也。”这表明，将帅价值观的核心是对事业的献身精神和责任感。进退不以名利为衡量标准，承担责任无论功过，视保全民众和士卒为己任，自身的利益服从国家的利益。只有一心为公，视事业如生命的将帅才能担当大任，成就大业。

作为合格的经理人，必须能调整自己，勇于面对问题，提供解决方案；既要动脑，也要动手，只愿意指手画脚的人是难有容身之地的。越是高层，就越要对结果承担责任。

高层主管的领导责任

◆ 建立愿景与共识

心理学大师马斯洛曾说：“杰出团队的显著特征，便是拥有共同的愿