

时代光华 培训丛书
TIMES BRUNT CHINA
TRAINING BOOKS

世界500强企业管理培训教程

管理者的 88个陷阱

管理培训专家

汪大海

周甄武 编著

王礼平

中国社会科学出版社

世界500强企业管理培训教程

管理者的 88个陷阱

管理培训专家

汪大海

周甄武 编著

王礼平

05
10
01
-60
中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理者的 88 个陷阱 / 汪大海、周甄武等编著. —北京:
中国社会科学出版社, 2003.7
(时代光华培训书系)
ISBN 7-5004-3974-1

I. 管...
II. ①汪... ②周...
III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 050566 号

特约编辑 高一博
责任编辑 陈彪
责任校对 时光
装帧设计 海洋

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720
电 话 010-84029453 传 真 010-64030272

网 址 <http://www.csspw.com.cn>

经 销 新华书店

印 刷 北京市云西华都印刷厂

版 次 2003 年 7 月第 1 版 印 次 2003 年 7 月第 1 次印刷

开 本 787 × 1092 毫米 1/16

印 张 19.375

字 数 258 千字

定 价 39.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

时代光华管理课程
时代光华培训书系 专家委员会

主 任 成思危
副 主 任 唐铁汉 保育钧 潘承烈 温元凯 高建华
委 员 孙钱章 邵 逸 柴寿钢 张 德 朱立言
总 顾 问 袁宝华

时代光华培训书系编委会

主 编 孙卫珏 张春林
执行主编 文 钊 胡圣云
编 委 陈 彪 杨建斌 陈 红 牟津浦 王建敏
谢 强 毕行之 李晏兵 高 杰 江 南
陈 宇 于进松 马成威 郭 颖 谭志文

致读者

朋友，如果您是管理者或者是想在职场有所作为的人士，如果您是人力资源经理或者是培训经理，我们很高兴能与您交流，感谢您对本书的关注。

我们正置身于一个急剧变革的时代，面对激烈的职场竞争与市场竞争，管理者个人及其组织要想生存、发展，进而求得事业的成功，必须建立持久的竞争优势。

而管理者个人及其组织唯一持久的竞争优势便是比竞争对手学习得更快的能力。因而，在新世纪，在知识经济的新时代，管理者个人及其组织所面临的主要问题便是学习问题。

鉴于目前国内充斥于市的经管类书籍良莠不齐，优劣难辨，而现场培训课程受时间、地点等诸多限制且费用高昂，为解决管理者及其组织学习培训的难题，时代光华公司作为教育培训服务的专业提供商，在与中华全国工商业联合会、中国企业联合会等战略合作机构联合推出“时代光华管理课程”系列多媒体产品的同时，隆重推出“时代光华培训书系”，为广大企业客户和个人读者提供更多的选择与优质、便利的服务。

“时代光华培训书系”立足中国发展现状与管理实践，整合国内外优质培训学习资源，专为中国管理者个人发展提升和企业组织培训量身定制。该书系具有以下六大特色：

一、高效实用的培训内容：一般经管类图书侧重理论知识，本书系则紧扣管理实务，注重实战技能的传授与演练，强调互动与实践，让读者边学边练，即学即用，步步提升，收益显著。

二、轻松愉快的阅读体验：不同于一般经管类图书的繁复论述，本书系力求语言简明通俗，内容设计尽可能做到互动化、人性化：传授知识与技能强调要点化、步骤化、图表化，间以精彩的案例分析、生动的小故事与小漫画，版式疏朗有致，让您感到学习不再是被动的劳役，而成为主动参与、乐在其中的享受。

三、海内外一流的培训专家，超强的作者阵容：本书系编著者或主讲老师均为来自世界著名跨国公司的高层经理、培训经理及知名管理专家，价值上千元的培训课程之精彩内容尽都囊入一册书中，花费不多却可分享世界500强企业的管理培训精华。

四、系统全面的管理培训教材体系：本书系内容涵盖企业管理的各个层级与不同的专业领域，具有相对规范、成熟的编写体例，立志于为我国职业经理培训认证及员工职业化培训提供切实可行、行之有效的教材。

时代光华培训书系作为职业发展培训教材具有与一般图书不同的特点，为了使您对本书系的学习获得实实在在的收益，使您的学习效果最大化，建议您采取如下方法进行学习：

一、结合实际，有针对性地学习：为了便于您结合自身状况以及您所在组织的现状，有针对性地、有重点地学习，我们在每本书前均设计了相关的测试题，用以检测评估您在本书所涉及的相关领域的现状，进而从中发现您或您的组织学习、发展的领域，并进一步有针对性地确定您的学习重点。因此我们建议您在正式学习本书前先认真做相关测试题，并分析评估您的现状，再结合学习目标与每章重点，有针对性地进行学习。

二、高度重视互动练习：我们借鉴国际知名管理培训教材的做法，在每本书中均安排了大量的互动练习，其目的是为了不断实现目标知识点、技能点与您或您所在组织的现状作对照，从中找到差距，进而通过学习、通过制订改善提高的行动计划，缩小差距，最终消除差距，实现组织行为的完善与个人素质技能的提高。

因此，我们希望您尽量按书中提示，认真做相关的互动练习，使您在单位学习时间内取得尽可能大的学习效果。

三、把每本书当作您的行动手册：知道不如做到。我们根据书中传授的知识与技能要点并结合管理工作的实际需要，在每本书中设计了一系列学以致用用的工具表单，我们期望借此能有效地促使您将您的所知简便地转换成您的行动，从而在短期内取得量化的、可见的改变。

我们建议您认真填写这些实用的管理工具表单并付诸行动，我们期望您由此发现卓越的管理可以经由学习训练而达成，由此体验到管理培训的价值和我们的培训书系对您的价值。

四、把每本书当作备忘录：我们希望您的学习是结合工作实际的，不间断的。当您在现实工作中遇到了某些问题需要处理，但对如何处理没有把握时，请把本书系的相关教材当作您的备忘录，查阅相关知识点、技能点，进而寻求工作指南。

最后需要说明的是，由于各种因素的限制，本书系的编撰一定还存在不少缺陷与不足。如果您有建议与批评，请及时与我们联系，感谢您帮助我们改进与提高。如果您觉得有所收获，请转告您的朋友和同事，与大家一起分享。

知识改变命运，学习成就未来。愿时代光华培训书系伴随您一路走向成功，走向辉煌！

时代光华培训书系编委会
2003年6月

前 言

商场如战场——有拼杀，就会有成败；有搏击，就会有输赢。成功者引人注目，接受的是鲜花和掌声；而失败者却往往被人们忽视。其实，成功和失败是一对孪生子，祸福相依。世上没有永恒的成功者，也没有永恒的失败者；更没有哪一位能永远成功，或是永远失败。成功者有成功者的原因，主观努力、机遇和天分都不可或缺；而失败则是因陷入不同的误区、掉进不同的陷阱所致，决策失误、管理失误、营销失误以及用人失误等等都会给企业以致命的打击。无视失败绝不会取得成功，正视失败也绝不只是接受这个结果；管理者应该走出误区，获得成功。

为此，本书归纳和总结了致使管理者导致错误的 88 个陷阱。也许这些陷阱从来没有人告诉过你，而你也从来没有正视过。比如你在管理上太严厉或太松懈，对批评不够重视，忽视客户的需求等。但也有些属于那种很不明显的陷阱，如推行只有个别人能获得奖励的制度，用技术方法来解决决策执行问题，或者把完成得很糟糕的工作再交给别的员工重新做等等。所有这些错误，有一个共同的特点：只有当它发生在你身上的时候，你才能深切地体会到自己的行为是多么的荒诞；自己掉入陷阱的时候才能真切地感受到它的危害有多大。



陷阱就像病毒一样一不小心就会感染上，带来痛苦，但它并不可怕。病毒发作会诱发一系列的症狀，只要根据这些症狀进行诊断分析、找出病因、对症下药，就能医治疾病、恢复肌体、增强体质。本书的组织结构就是体现这样一种安排。先是对各种陷阱的表现一一加以描述；继而是对步入陷阱的危害后果进行分析；然后再提出一些避免掉入陷阱的针对性措施和富有建设性的忠告。

全书分为十一章，每一篇按类型如管理、销售还是决策等列出最易掉入的种种陷阱，这样安排有助于查找和辨明你是否即将或已经掉入陷阱。相信在仔细阅读之后，对你避免掉进陷阱、走出误区、取得成功有很大的帮助。

在本书的写作过程中，高琳、许涛、徐泽飞、张静华、王雅萱、周畅、戴雅哲、李哲同志参与了资料的收集整理工作。本书的写作参阅了国内外众多学者的研究成果，在此深表谢意！

由于时间仓促，书中难免还有诸多错误，敬请各位专家和读者斧正。

编 者

2003年4月

目 录

第 1 章 基本管理技巧中的陷阱 3

陷阱 1: 轻视兑现诺言	4
陷阱 2: 无视员工个性差异	6
陷阱 3: 轻视经验教训的总结	9
陷阱 4: 批评时对人不对事	12
陷阱 5: 无视事实, 轻率批评下属	14
陷阱 6: 轻易训人	17
陷阱 7: 忽视营造相互信任的氛围	21
陷阱 8: 疏于培养新人的自我管理技巧	24

第 2 章 团队管理中的陷阱 29

陷阱 9: 管理方式的落后	30
陷阱 10: 忽视敬业精神的培养	33
陷阱 11: 无视团体意识的培养	35



陷阱 12: 忽视团队规范的建立	38
陷阱 13: 无视团队, 决策草率	41
陷阱 14: 忽视对团队的支持	44
陷阱 15: 无视团队的一团和气	46
陷阱 16: 自身行为不够团队成员资格	49

第 3 章 分配工作任务中的陷阱 53

陷阱 17: 工作分配不明	54
陷阱 18: 无视分配任务的定势倾向	57
陷阱 19: 事必躬亲	61
陷阱 20: 授权监管不力	65
陷阱 21: 布置任务模糊或过细	69
陷阱 22: 把烂摊子丢给别人	72
陷阱 23: 无视员工推脱任务	75
陷阱 24: 无视员工相互扯皮	78

第 4 章 员工管理中的陷阱 83

陷阱 25: 造成员工之间的不和	84
陷阱 26: 对某些员工偏爱有加	87
陷阱 27: 无视自身角色的转换	90
陷阱 28: 随意驱使下属	93
陷阱 29: 慷慨批评, 吝啬表扬	96
陷阱 30: 无视管理松懈	99
陷阱 31: 无视员工培训不足	102

陷阱 32: 执意挽留跳槽员工	105
-----------------	-----

第 5 章 同上司打交道的陷阱 109

陷阱 33: 忽视公司的重点问题	110
陷阱 34: 无视上级获得支持的需要	112
陷阱 35: 丢失自主人格	115
陷阱 36: 不愿承担高风险低回报的任务	118
陷阱 37: 盲目接受高风险低回报的项目	121
陷阱 38: 缺乏配合意识	125
陷阱 39: 不替下属说公道话	129
陷阱 40: 为渊驱鱼, 为丛驱雀	132

第 6 章 工作部门之间交往的陷阱 137

陷阱 41: 无视部门间的积怨	138
陷阱 42: 无视部门间的过度竞争	141
陷阱 43: 无视下属目空一切	144
陷阱 44: 无端指责	147
陷阱 45: 无视他人“挖墙脚”	150
陷阱 46: 无视职责权限被侵	153
陷阱 47: 轻易接受别人的“破烂货”	156
陷阱 48: 疏于联络关系	159

第 7 章 同客户打交道中的陷阱 163

陷阱 49: 忽视客户	164
-------------	-----



陷阱 50: 擅自替客户做主	167
陷阱 51: 阻止员工与客户联系	170
陷阱 52: 不能区别对待客户	173
陷阱 53: 无视客户的变化	176
陷阱 54: 忽视与客户合作	179
陷阱 55: 忽视供应商	181
陷阱 56: 忽视当优秀客户	184

第 8 章 对待工作业绩中的陷阱 187

陷阱 57: 没有明确目标	188
陷阱 58: 忽视信息反馈	191
陷阱 59: 轻率表扬	194
陷阱 60: 姑息员工行为出格	197
陷阱 61: 不许员工出错	199
陷阱 62: 表扬名不副实	203
陷阱 63: 无视溢美之词	205
陷阱 64: 忽视适度竞争	208

第 9 章 组织内部管理中的陷阱 211

陷阱 65: 无视全局	212
陷阱 66: 背后议论别人	215
陷阱 67: 未尽应尽义务	218
陷阱 68: 缺乏分析问题的深度	221
陷阱 69: 思路狭隘	224

陷阱 70: 忽视职业权术	226
陷阱 71: 无视组织文化建设	230
陷阱 72: 忽视工作状态的调节	234

第 10 章 信息提供中的陷阱 239

陷阱 73: 无视信息反馈	240
陷阱 74: 信息不完备	243
陷阱 75: 整体规划不明确	246
陷阱 76: 轻视向上级反馈信息	249
陷阱 77: 无视办公室的流言蜚语	252
陷阱 78: 忽视接收上司信息	255
陷阱 79: 拒绝接收下属信息	259
陷阱 80: 无视向其他经理传达信息	262

第 11 章 技术运用中的陷阱 265

陷阱 81: 排斥新技术	266
陷阱 82: 技术至上	269
陷阱 83: 缺乏选用技术的自主性	272
陷阱 84: 技术未能充分利用	275
陷阱 85: 技术运用错位	278
陷阱 86: 无视技术运用的条件	282
陷阱 87: 无视技术的非人情味	285
陷阱 88: 忽视员工技能的培训和提高	288

总自检

荀子在《劝学》中说：“君子博学而日参省乎己，则知明而行无过矣。”现在，也请作为管理者的你据实填写以下选项，认真反省自己的管理艺术，检查自己需要改进的地方。

自 测 项	你做得如何
不断改进管理方式	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
善于处理员工的个性差异	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
重视培养新人的自我管理技巧	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
重视团队意识	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
合理、有效地分配工作任务	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
很快适应新职务，迅速完成角色转换	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好

续表

同上司打交道	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
替下属说公道话	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
胜任跨部门的协调与合作	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
与客户良好合作	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
促成良性的适度竞争	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
重视全局	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
建设组织文化	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
有效处理信息	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好
合理运用技术	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好

如果你的选择中“很好”超过 12 个，恭喜你，你已经是个很不错的管理者！继续学习本书，将使你更加出色！

如果你觉得还有不少问题困扰着你，或者做得还不够好，那就更应该学习本书！相信它能够为你提供超强的助力！帮助你跻身优秀管理者的行列！

还犹豫什么呢？现在就开始吧！

第 1 章

基本管理技巧中的陷阱

本章重点



轻视兑现诺言

无视员工个性差异

轻视经验教训的总结

批评时对人不对事

无视事实，轻率批评下属

轻易训人

忽视营造相互信任的氛围

疏于培养新人的自我管理技巧



陷阱 1：轻视兑现诺言

表现：

你的一个员工走到你近旁说：“你说过，今天给我下周我能否去参加那个会议的答复。我得安排好自己的工作，因为，现在时间已经所剩无几了。”

“我是说过，我也的确是这样想的。但你不知道我最近有多忙，我还没来得及考虑你的问题呢。”

“明天，我必须通知培训主管，否则我就没有参加的机会了，这么短的时间里也找不到人来替我顶班。”

“好吧，我保证，明天我会通知你的。”

诊断分析——为什么说是陷阱

言出不践，这是个经常性的、随处可见的错误。长此以往，别人就会认为你这个人靠不住。如果他们对你不再抱什么指望的话，就不会信任你；如果他们不信任你的话，就会小看你，避免与你打交道。对于任何职位的任何人道理都一样。而对于你的员工而言，尤其如此。