

别让这些错误
害了你

管理上， 你最不能犯的

101个错误



方明 编著

失败的教训比成功的经验
更值得借鉴

 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

别让这
些错误
害了你

管理上， 你最不能犯的

101个错误

◎ 方明 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

管理上,你最能犯的101个错误 / 方明编著. --
北京:人民邮电出版社,2015.1
(别让这些错误害了你)
ISBN 978-7-115-37242-0

I. ①管… II. ①方… III. ①经济管理—通俗读物
IV. ①F2-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第229024号

内 容 提 要

每个管理者都会犯错误。但让人疑惑的是,他们总在不断重复相同的错误。实际上,管理者之所以在同一个地方不断犯错,主要是他们不知道哪些管理行为是错误的。因此,总结出这些颇具典型意义的错误管理方法、行为和习惯,对于改善管理和提高管理者自身能力来说显得尤为重要。本书便为你指出了错误的根源,提出了解决和避免错误的方法,让你轻松面对工作中遇到的管理挑战。

◆ 编 著 方 明

责任编辑 任忠鹏

执行编辑 张婷婷

责任印制 周昇亮

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16.5

2015年1月第1版

字数: 264千字

2015年1月河北第1次印刷

定价: 39.80元

读者服务热线: (010) 81055296 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021号

前言

对于从事具体管理工作的人来说，犯错误是在所难免的，然而，让人疑惑的是，很多管理者总在不断重复相同的错误。究其原因，主要是管理者缺乏可供借鉴的经验，不知道哪些管理行为是错误的，不能够合理运用各种成功的管理行为、方法和习惯。那么，总结这些颇具典型意义的错误管理方法、行为和习惯，对于改善管理和提高管理者自身能力来说，就显得尤为重要。

基于此点考虑，本书总结了管理者在具体管理过程中最容易犯的 101 个错误，专门从错误角度与管理者谈管理问题。

与目前许多采用教科书式的说教方式编辑而成的管理类图书相比，本书不仅生动形象，而且通俗易懂。它从制度制定、员工招聘、员工培训、上下级沟通、目标管理、员工激励、员工授权、绩效考核、团队管理、危机管理、经营理念、领导力塑造等各个方面，对管理者最容易犯的错误进行分析，使管理者能够有效减少管理错误，对已经发生的错误做出合理补救，并给管理者提供了明确的、操作性强的管理方法。对于管理者而言，本书具有很强的现实指导意义。

本书总结的 101 个典型错误中，每个错误都是由“情景式案例”、“管理者犯的错误”、“问题背后的问题”、“应对策略”四个部分组成的。

“情景式案例”大多通过生动还原实地场景中的对话，将管理者常见错误形象地表现出来，让人产生直观和身临其境的感觉，你甚至会发现它就是昨天发生在你身边的事情，让你有一种强烈的熟悉感。

“管理者犯的错误”这部分，主要是针对“情景式案例”进行分析，指出管理者的错误所在。

“问题背后的问题”则是针对管理者的错误进行更深入、更透彻的分析，结合相关的理论和经验，从更高的层次把握和阐述问题，并提出管理者自身可以采取的

解决方法。

最后，在“应对策略”部分，我们将视角定格在了宏观处，从整个企业的角度，阐述避免或解决管理者犯该类型错误的有效措施。

全书案例张弛有度，叙述简洁生动，措施全面且易操作，从微观到宏观，全面阐述、分析了管理者常见的这 101 个错误。当然，由于客观情况的限制，我们不可能全部概括出管理者可能犯的所有错误，不过，我们在尽力以展示、分析错误的方式，向管理者传递一些被证明是行之有效的管理理念和管理方式。希望管理者能够有所借鉴，从中受到启发，让管理者在管理的道路上，迈出的脚步能够更慎重、踏实与稳妥。

目录 CONTENTS

前言

- | | |
|-----|---|
| 第一章 | 管理不能靠说教，而要“立规矩”
——管理者在制定公司制度时不能犯的 7 个错误 / 1 |
| 第二章 | 选人重在“识人”，用人重在“匹配”
——管理者在选人、用人时不能犯的 10 个错误 / 19 |
| 第三章 | 管理不只是“管”人，更要能“育”人
——管理者在培训员工时不能犯的 9 个错误 / 49 |
| 第四章 | 不拆掉“高墙”，管理将频频“撞墙”
——管理者在沟通中不能犯的 9 个错误 / 73 |
| 第五章 | 让员工吃到“饼”，先要给他画“饼”
——管理者在目标管理中不能犯的 7 个错误 / 99 |
| 第六章 | 想让员工肯干，不能不给希望
——管理者在激励员工时不能犯的 9 个错误 / 115 |

目录 CONTENTS

- 第七章 一个人去战斗，你会被“反领导”
——管理者在向员工授权时不能犯的 9 个错误 / 139
- 第八章 绩效不合理，员工怎能“勤劳肯干”
——管理者在绩效考核中不能犯的 9 个错误 / 161
- 第九章 团队打天下，关键在“共赢”
——管理者在团队管理中不能犯的 8 个错误 / 185
- 第十章 不是你管得不对，而是你思路不对
——管理者在经营理念上不能犯的 8 个错误 / 205
- 第十一章 没有抓住“机”，最终死于“危”
——管理者在危机管理中不能犯的 8 个错误 / 223
- 第十二章 管理靠“领导”，自身要给力
——管理者在领导力塑造中不能犯的 8 个错误 / 241

第一章

管理不能靠说教，而要“立规矩”

——管理者在制定公司制度时不能犯的 7 个错误

错误 01

制定制度先看老板满意不满意， 一切都是老板说了算

【情景式案例】

一家家政公司明确规定公司下班时间是 6 点，每到星期五的时候三个分公司的总经理都要去总部那儿开会。其中有一家分公司的总经理要求他的员工要等到他开完会回到分公司才能下班，这引起了员工们的强烈不满。有的时候，他们要等到 8 点多才能下班，尤其是外出做家政服务的员工，为了使当天的任务不拖到第二天，总经理常常要求他们当天做完，由于是按服务小时计算工资的，员工们并没有额外的加班费。

为此，员工们派了几个代表找了他们的管理者——大厅经理李素素，他们认为李素素作为大厅经理，理应代表他们向总经理提出建议。然而，李素素却以还没有想到更好的方法为理由对此事置之不理。后来员工们的抱怨越来越甚，李素素却生气地说：“这个制度又不是我定的，总经理觉得可行就好，在这里一切都是他说了算。”

【管理者犯的错误】

管理者有时会出于自身的利益考虑，对于公司制定的制度，不以公司的实际情况、员工的实际情况为基点，而是以老板是否满意为标准，认为一切都是老板说了算，而不愿意就制度中存在的缺陷向老板反映，做出修正。然而，员工之所以会选择这个公司，更多的是看重这个公司的规章制度是否严格合理，是否有员工说话的余地，一个只是老板说了算的公司，是一个相对自私的，没有人情味儿的公司。

管理者制定出的制度要对管理有效，要注意团队成员的认同感。在制定制度的

时候，是上级制定了下级无条件执行，还是在制定的时候大家一起参与讨论？这其中的区别很大。制度的制定是为了项目管理的效率，而非简单地制约员工。管理制度必须在社会规范、国际标准、人性化尊重之间取得一个平衡。

【问题背后的问题】

每个组织都有其相应的规章制度，这些组织中的成员都是通过这些规章制度约束自身，完成自己的工作的，所以这些制度需有一定的说服力，是根据公司的发展制定的，如此，员工才能心悦诚服地去遵守，如果这些制度只是依照管理者的意愿而定，忽视了全体员工的实际情况，那理所当然会引起员工的不满，使管理者失去公信力。因此，管理者应努力做到以下几点。

1. 善于自省，及时改进

管理者应善于观察员工状态，考虑是不是制度中存在问题，并及时采取措施，尽量使制度符合公司的发展，也给员工提供一个舒适的工作环境。

2. 多走动，多倾听

只有接触基层，才能了解到公司的基本运转状态，这样在制定制度时，才会更加符合公司稳定发展的要求，而不是根据老板的意愿，不顾员工的抱怨，让老板一个人说了算。

3. 严格要求自己

管理者也是公司制度下的一分子，公司的各项规章制度不是只用来约束和要求员工的，管理者自己也要严格遵守，给员工做好榜样，这样才是明智之举。

4. 及时向老板反映情况

管理者在一定程度上是员工的代表，当老板制定的一些规章制度不合理，引起员工的强烈不满时，管理者有责任及时向老板反映情况，建议老板对不合理的规章制度进行修正。

【应对策略】

一个企业的发展和壮大，是以公司完善的制度为基础的，不是管理者可以随心所欲的。没有规矩，不成方圆，要想公司能前进，不仅要有完善的制度，而且要严格遵守公司的规章制度。老板作为公司的高层人员，对于基层员工的情况不可能了解得非常清楚，所以在制度的制定上，不能是老板一个人说了算，否则将影响公司的发展。

为了避免上述案例中的情况，让公司严格按照规章制度运行，确保公司的稳定发展，人才济济，以下几个方法可供参考。

1. 建立完善的规章制度并严格遵守

建立完善的规章制度是一个公司发展壮大的必要条件，完善的规章制度可以有效制约每一个员工的行为。严格遵守公司的规章制度，并不只是对员工的要求，管理者应该首先做到这一点，树立榜样。

2. 加强制度建设

任何制度不是先看老板满不满意，而是要根据公司的具体情况制定。加强制度建设，就是要广泛听取员工的建议，不断改进制度中不合理的元素。

3. 加强对管理层的有效监督

制度和监督是相辅相成的，而越是高层领导越需要监督，这样可以有效防止“老板说了算”这种情况的发生。

4. 规章制度要经过民主程序

一些企业在制定规章制度时，往往都是几个高层人员说了算，然而，越来越多的实践经验表明，通过民主形式制定，经过员工代表同意，被多数员工所认可的规章制度，才更能持久有效。

错误 02

以为“严刑峻法”就能管住人， 制度严厉却没有效果

【情景式案例】

F公司是一家中等规模的企业，发展一直很平稳，但这两年受大环境的影响，业绩一直在下降，F公司的各个部门都在苦思对策，希望可以化解目前的危机。但就在这时，F公司的老板却宣布了一项新的制度。“为了鼓舞士气，从即日起，各部门开始做业绩评比，到月底交财务部结算统计，落后的部门全部减薪一半。”

新制度的颁布引发了员工的激烈讨论，但大家内心都还抱着一丝希望，以为老板在故作声势吓唬人，所以也没太在意。可是一个月之后，当员工们看到绩效较差的那个部门真的被减薪一半的时候，公司中下层便开始出现一些不满的声音，工作上也普遍出现消极怠工的现象，到最后，连老板“没钱发薪”的谣言也出来了，有些消息还传到竞争对手那里去了。

F公司的老板发觉事态发展越来越严重了，他不得不开始重新思考对策，最后，他只能收回自己的决定，恢复原来的制度，如此一场风波才平息下来。

【管理者犯的错误】

管理者想要通过严厉的绩效制度来实现公司业绩的提升，这显然是不可行的，员工并没有因为制度变得严厉而提高工作积极性，反而因为这过分苛刻的绩效制度而心生不满，最后弄得消极怠工，甚至谣言四起。如此一来，造成了制度虽严厉却没有达到预期的效果的境况。由此可见，“严刑峻法”并不能管住人，更不能提高公司的业绩。

【问题背后的问题】

我们要知道，执行任何规章制度，目的都是为了维护良好的秩序，而不是处罚本身。制度是用来在特定环境中约束人的，但如果制度严厉甚至过了头，会使员工产生这样一种抵抗心里：“反正我也达不到要求，还不如就这样”，或者“严厉是吗？我看你能严厉到什么地步”。因此，管理者应认识到“严刑峻法”可能会带来的反效果，在制度受到类似“威胁”的时候可以从以下两方面展开管理工作。

1. 换一种角度看待问题

如果一种制度虽然颁布了，而员工总是违反，那么问题不仅是出在员工身上，管理者可以换一个角度考虑，是不是制度本身的问题，然后根据问题所在，加以修正。

2. 处罚应以理服人

“严刑峻法”不能管住人，就在于其太过严厉，容易激起员工的逆反心理。因此，管理者在处罚时更应该与员工真诚沟通，以理服人，而不是使制度越来越严厉，越来越苛刻，激起员工的抗拒心理。

【应对策略】

既然“严刑峻法”并不能管住人，那么当员工违反了制度，而且不仅一次违反，你不得不以更加严厉的方法处罚的时候，有没有更好的解决办法呢？这里有几种简单的方法可供管理者参考一下。

1. 制定制度要以人为本

管住人是表面的，管住人心才抓住了实质，因此，企业中制度的制定和执行，必须要以人为本。考虑到大多数员工的实际情况，制度只有使员工从心底里去遵守，才能有更好的效果，而“严刑峻法”只能适得其反。

2. 制定制度要宽严相济

在制度、程序上坚持人人平等、赏罚分明是严格管理的体现，但严格管理与宽严相济并不矛盾，为避免制度在执行过程中因宽严问题出现矛盾，管理者不如防范

在前，在设计制度时就考虑周全，做到宽严相济。

3. 形成企业文化

一个企业，需要有软实力作为这个企业的灵魂，这就需要形成企业文化，满足员工的精神追求，抵制不良习惯，这样制度有了灵魂，自然深得人心，“严刑峻法”也不会出现了。

错误 03

制度看上去很完美，执行中却屡陷困境

【情景式案例】

在一家网络科技公司的规章制度里，涉及出差的制度时，有这样一项规定：员工在参加会议或参展时，须提前一个星期以上提出参加的目的并拟订方案，经部门领导审核方可执行。这项制度是为了督促员工在参加会议或参展前做好充足的准备，就其目的而言，它是好的，然而，在实际的执行过程中，效果却并不尽如人意。

比如有一次，几家公司联合召开网络发展会议，开会时间改了又改，参会员工提前写的会议目的和方案也改了又改，不仅增加了员工的工作量，还造成了一定的混乱。

由于这一个看似完美的制度，每次员工们要去参加会议或者参展的时候都会手忙脚乱、不知所措，目的不明确，方案也无从下手，因此，许多员工纷纷对这项规定表示不满。

【管理者犯的错误】

我们知道，参会、参展本身就不是范畴内的业务，不是提前计划好就可以实施的。参加会议有很多临时的变动无法预料，它的临时性和机动性很强，没有人能够

提前那么长时间就能够报申请；而参展是一项大型活动，即使提前 10 天，时间也不充分。将这样截然不同的两项工作规定在同一个制度中，就显得更加不合理。

管理者在制定这项制度的时候，没有考虑实际情况，致使这项规定看起来很完美，但实际上员工难以执行，便会影响员工的工作效率。

【问题背后的问题】

制度重在落实。制度就是用来遵守和执行的，如果颁布出来的制度执行起来很困难，那这项制度就是一纸空文，形同虚设。规章制度是员工做好本职工作的必要条件，不是看起来很完美就可以了，还应注意它的可执行性，确定让员工能够顺利执行，否则容易陷入难以执行的旋涡，严重影响公司的发展。所以制度的存在，最重要的因素是落实到位、彻底执行。对此，管理者需要做到以下两点。

1. 考核新制度的执行情况

一般新制度的执行需要一段时间的考核，在此期间，管理者应当做好跟进工作，了解新制度在实际操作过程中是否具有可行性。

2. 及时反馈意见

当发现企业制定的规章制度不尽合理的时候，企业管理者要及时向高层领导提出自己的意见，然后重新审视原有的不合理制度，同时制定一整套更合理的、更符合企业发展的规章制度。

【应对策略】

要让“制度”真正起到其应有的作用，不仅是看上去这项制度很完美就够了，关键是执行。那么，如何让企业的制度能够具有较强的可行性呢？

1. 结合公司的实际情况

制定制度不能只追求表面上的完美，更要结合公司发展的实际情况，以能够顺

利执行为主要目标，以执行效果为标准，实事求是。

2. 完善公司制度的合理性

在执行一项制度时，如果受到阻碍，不要只考虑员工的问题，也不能只看到监管的力度不够，更要从制度本身出发，思考是不是制度的问题，从而及时修改。

3. 形成企业执行力文化

执行力文化的核心是员工的观念和行为，管理者要通过强化手段营造一种有利于公司目标实现的环境和氛围，让员工变被动为主动。主动参与执行，可以有效提高管理者制定制度的质量，从而避免制度难以执行。

4. 形成良好的管理机制

管理者要在管理模式和管理机制上多下工夫，夯实制度管理的基础，形成“制度管人”，而不是“人管人”。

错误 04

执行制度因人而异，不能做到“一碗水端平”

【情景式案例】

小张和小黎是同时进入公司的，在同一个部门工作。刚来的时候，公司就非常喜欢看好小黎，总是有意无意地表扬、提拔小黎，为此，小张感到非常不满意。例如，公司规定在上班期间严禁吃零食，如果小张违反了该制度，就会受到严厉的批评，甚至可能会被严厉处罚，而如果是小黎违反了该制度，经理就会假装没看到而不了了之。不仅如此，小张每取得一定的成绩总是被经理抢去。

时间久了，小张觉得这样下去，不仅自己的工作效率不高，而且在这家公司也没有发展前途，便有意要辞去工作。

【管理者犯的错误】

管理者在员工管理工作中因一些个人的原因而有失偏颇，没有清楚地认识自己与员工之间的关系，不懂得在制度管理上要做到公平公正，才能最大限度地使员工发挥其能量。

其实，有时管理者并不是有意这样厚此薄彼，但可能受个人主观本能的影响，在实际工作中更愿意与自己脾气相投、爱好相似的员工接触。跟自己相处甚佳的员工即使违反了某些规定，也睁一只眼闭一只眼，而对自己看不惯的员工，即使是一点点的失误，也要狠狠批评。这就要求管理者在管理工作中格外用心，在制度管理上尤其要把握好“度”的问题，力求做到一碗水端平。

【问题背后的问题】

在管理工作中，对员工伤害最大的往往有两点，一是当他工作取得一定成绩时没有得到相应的表扬，二是当他违反制度时却受到了格外严厉的批评。每个员工都希望自己处在一个公平公正的工作环境中，这样不仅有利于自身的发展，而且能给公司带来最大化的效益。

管理者不能“一碗水端平”的做法，久而久之，会严重损坏员工工作的积极性，最终不利于公司的发展。因此，管理者要注意以下几点。

1. 学会肯定和欣赏每位员工的不同之处

每位员工在工作中都有自己的特色，管理者如果能正确认识这些特色，注意以客观的态度对待每一位员工，不仅能够提升自己在员工心目中的形象与魅力，还能有效提升员工的工作效率，有效防止在管理工作中“一碗水端不平”的现象。

2. 处理事务对事不对人

管理者在处理公司各项事务的时候，要对事不对人，以制度中的各项规定为准。同样一个规定，这个人违反和另外一个人违反，在处理上是一样的，不能因为某些原因而做出不一样的处罚。