

JOB

企管经典

(美) 马克·艾普勒 著
高焕丽 译

57个可以避免的

Management
管理 Mess-UPS

错误

如何避免小差错酿成大问题

现代企业管理中可以避免的57个错误

知识出版社

JOB

企管丛书

(美) 马克·艾普勒 著
高焕丽 译

57个可以避免的

Management
管理 Mess-UPS

错误

如何避免小差错酿成大问题

现代企业管理中可以避免的57个错误

知识出版社

京图字：01 - 2000 - 3623 号

图书在版编目 (CIP) 数据

57 个可以避免的管理错误 / (美) 艾普勒著; 高焕丽译. - 北京: 知识出版社, 2000
ISBN 7 - 5015 - 2806 - 3

I . 5... II . ①艾... ②高... III . 管理学 IV . C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 85504 号

©1997 by Mark Eppler

Chinese Translation© 2000 by Classic Communications CO.

Simplified-Character Chinese Translation© 2001 by 中国大百科全书出版社 (知识出版社)

ALL RIGHTS RESERVED

中文简体字翻译版权由台湾经典传讯文化授权

策 划 人: 刘亚萍

责任编辑: 张福杰

责任校对: 王玉琴

57 个可以避免的管理错误

马克·艾普勒 著

高焕丽 译

知识出版社出版发行

(北京阜成门北大街 17 号 电话: 68315606 邮编 100037)

新华书店经销

北京亚细安文化发展有限公司排版

北京泰山兴业印务责任有限公司印刷

开本: 787 × 1092 1/16 印张: 13 字数: 181 千字

2004 年 4 月第 2 版 2004 年 4 月第 3 次印刷

ISBN 7 - 5015 - 2806 - 3/F·129

定价: 26.00 元

序

有一句行销谚语说：“迎合需求比创造需求容易。”

我在过去几年参加数百场研习会和专题研讨会时，发现了人们的真正需求，因此写了这本书。事实上，我是在南加州一家公司进行为期一周的管理课程时，首度发现这项需求。那一整周的研习课程，因缺乏大家的热烈参与而窒碍难行。不过在我的劝诱下，有人开始分享他们的管理经验。最后，员工的不满终于浮出台面，并使这个管理课程演变成发牢骚的课程，会场充塞着员工的挫折感，愤怒指数升到最高点。

当管理课程接近尾声时，我已心力交瘁，只能拖着疲惫的身躯，赶到机场搭飞机返家。在飞回辛辛那提的途中，我的思绪仍停留在这一周来所发生的点点滴滴上：从周一课程开始到周五课程结束时，学员的抱怨声不曾中断。当我坐在飞机上思索碰到的管理问题时，开始了解到，不断发生的小差错正是破坏公司管理效率的大问题。虽然这家公司有十分看好且最先进的产品，但是我深深明白，它正步向自我毁灭之路，而且罪魁祸首就是极容易避免的管理错误。

当飞机起飞，慢慢转向东方时，碰到一些乱流。我当时想到我的客户也是碰到“相当恶劣的天气”，尤其是如果他们不善加处理在管理课程上所浮现的问题的话，他们就会有麻烦了。因此我决定列出我在这个课程中发现的每一项管理错误。当飞机抵达辛辛那提时，我已列出35项错误，但是我还没有写完。这张列表证实了我原先的猜测，那就是大多数的管理问题都不是“大问题”，而只是普通的“小差错”，这些小差错只要加以些许的训练和力图改变，就能迎刃而解。

我在隔周继续添加错误管理的项目，并根据在其他研习会所得到的意见，使这些管理错误增加到 57 项，并决定将这些错误刊登在我的下一份杂志简讯中。结果，我的决定产生了很大的反响，很多人要购买这份简讯。某个国家协会的人打电话来，要求我允许他们在他们的协会简讯上刊登这张列表。另外，芝加哥一家电子公司的董事长写信告诉我，他的管理小组在每周的小组会议中讨论一项我所列出的管理错误。他写道：“这可以写成一本非常好的书。”我希望你会同意他的看法。

导 论

遮掩自己罪过的，必不亨通；承认离弃罪过的，必蒙怜恤。

——《箴言》

你知道有人因区区美金 60 分钱而痛失 200 万美元的生意吗？此事在几年前确实曾经发生过。据《今日美国报》报导，贝瑞尔（John Barrier）到一家银行的分行兑现一张 100 美元的支票，当他要求一名女职员帮他在停车票上盖章时，她表示他并没有进行“交易”，因此不能免费停车。贝瑞尔告诉这名女职员，他是银行的大客户，但她不以为意地看了他一眼。于是他向分行经理申诉，不过这名经理只是敷衍地表示这是银行的政策。隔天，气愤的贝瑞尔到总行关闭他的账户，而账户金额竟是 200 多万美元。

我把这篇报导放在我的皮夹内，以时时提醒自己不要因小失大。小错误有时会造成大问题。其实，在此事中犯错的不是女职员，而是银行的管理阶层，因为任何会使顾客不满的政策都应该立即修正（请参阅“错误三十”）。虽然此事看起来是偶发事件，但这种错误其实每天都在发生，只是没有这么严重而已。

都是老板惹的祸

要在今日混乱的商业环境中做好管理工作，是一项很困难的事情。当你考虑在一个组织扁平化且缩编的公司中实施授权的管理策略时，你

将立刻发现，为别人的生产力和表现负责是很大的责任。雪上加霜的是，现今有许多管理者都无法胜任这项工作，因此授权的策略注定是会失败的。

世界各地的企业逐渐发现，损失好员工会造成很大的成本负担。我们从无数的访谈中发现，员工离职常常是由于不很重要的原因。只因管理者犯下无数的错误，并惹恼员工，促使人才求去，使得生产力下降，公司也因此丧失市场优势。

他山之石

《我把老板搞砸了》一书提供实用的建议给管理者，这些建议简洁、有趣、见解独到，而且十分容易理解。本书的内容都为真实事例，撷取自世界各地数百位研习会参与者和客户的意见与经验。不过我刻意将公司或个人的姓名隐去，有些实例甚至是由几个不同的故事融合而成。

从错误中成长

企业的主要目的是吸引和留住顾客；而管理工作的主要目标是使员工具备足够的技能，获得充分的授权，并能自动自发地帮助企业达成主要目标。为了创造出这样的工作环境，管理者必须具有各种专业技能和处理人际关系的技巧，不过没有什么技能比从错误中学习的能力更重要。

目 录

导 论	1
-----------	---

第一章 领导力	1
---------------	---

错误 1 以为管理者的真正目标是自己当明星，而非创造明星	3
------------------------------------	---

错误 2 无法借助支持公司的信念与价值观“使火焰继续燃烧” ...	7
-----------------------------------	---

错误 3 不了解领导力的主要成分不是权势，而是影响力	9
----------------------------------	---

第二章 沟 通	13
---------------	----

错误 4 不了解管理者最具说服力的工具是倾听	15
------------------------------	----

错误 5 不了解无声沟通的重要性	18
------------------------	----

错误 6 不知跨部门的沟通可以缩短部门间的鸿沟	21
-------------------------------	----

错误 7 不了解“八卦网络”仍是企业最有效的沟通方式	24
----------------------------------	----

错误 8 无法以最节省成本的方式开会	26
--------------------------	----

第三章 动 机	31
---------------	----

错误 9 不了解雇用人员是一项每天都要接受评估的市场交易	33
------------------------------------	----

错误 10 未让顾客和员工觉得他们很重要	37
----------------------------	----

错误 11 用一种方法管理所有的人	40
-------------------------	----

错误 12 不了解真诚赞美与鼓励的力量	43
---------------------------	----

错误 13 不了解动机是一种内在的驱策力，而且是无法教导的 ...	45
-----------------------------------	----

第四章 应付改变	49
错误 14 未征求员工的意见就作改变	51
错误 15 不了解部属为何抗拒改变	53
错误 16 不了解改变的本质，以及如何处理改变	56
错误 17 未预期改变的发生	59
 第五章 个人发展	63
错误 18 未将自己视为一个独立的公司	65
错误 19 未能借助自我评估和做必要的调整来改掉长久累积 的不良习惯	68
错误 20 未建立有效的商业和个人网络	71
错误 21 不了解自己的管理风格会造成很大的影响	73
错误 22 未好好照顾自己	76
错误 23 未将学习当作终生的工作	79
 第六章 解决问题	83
错误 24 没有把创意当作和准时上班一样重要的事	85
错误 25 不懂得以“莱特原则”解决问题	88
错误 26 未以有建设性的方式处理冲突	91
错误 27 不了解责怪无济于事的道理	94
错误 28 未在必要时进行合理的冒险	97
 第七章 客户服务	101
错误 29 不了解提供良好的客户服务是必要的	103
错误 30 未能让员工知道，政策只是一般原则，而非必须贯彻 到底的圣旨	105

错误 31	未定期与客户会晤，以了解他们真正的需求	107
错误 32	不了解“动作快速”是很有效的策略	110
错误 33	不了解压力可以创造优质服务	112

第八章 获得成果 117

错误 34	不了解控制、自尊与生产力之间的关系	119
错误 35	不了解成功的关键因素与才能或方法无关，而是与 渴望和努力有关	122
错误 36	不了解庆功的重要性	123
错误 37	不了解所有的组织都是政治化的	126
错误 38	不了解在今日的企业中信息是作出良好选择的武器	129

第九章 一般管理原则 133

错误 39	不了解如果人们无法分享收成，就不会再播种	135
错误 40	不了解评估绩效的重要性	137
错误 41	不了解采取个体管理策略会导致因小失大的后果	140
错误 42	不了解管理者的职责之一是使工作变得有趣	142
错误 43	未训练员工	145

第十章 规 划 149

错误 44	未设定具有挑战性且有意义的目标	151
错误 45	不了解委派工作会影响员工的情绪	154
错误 46	未善加利用时间	156
错误 47	未预先计划	159

第一章

领导力

错误 1 以为管理者的真正目标是自己当明星，而非创造明星

麻烦常常起于勋荣的大小不同，而非财富的分配不均。

——A·亚里斯多德，希腊哲学家

西海岸公司的采购经理，正在为她的公司审核一家新的供应商艾克米公司。如果这家公司中选，它将不仅是她公司某一特定货源的惟一供应商，而且也是西海岸公司所合作的众多供应商中最小的一家。为了扫除疑虑，她与艾克米公司的人员开会，并询问他们许多问题，例如“如果工厂发生火灾怎么办？”、“如果制造零件的机器坏了怎么办？”等诸如此类的问题。让她感到惊讶的是，虽然艾克米公司的所有职员都在场，但是每个问题却都是由总经理回答。

当会议接近尾声时，她询问主导这场会议的人最后一个问题：“万一你不在这个公司的话怎么办？”这种单刀直入的问题其实不难回答。她问这个问题的原因是，这位总经理似乎是艾克米公司的精神支柱，因此她想借这个机会了解其他员工的能力。

当每个人都静待这位总经理的回答时，他耸耸肩，露出“你说得一点都没有错，我是这家公司的灵魂人物”的表情。虽然他什么都没有说，但是他的沉默与态度已说明一切。这个管理者沉浸在自己头上的光环中，一味沾沾自喜，丝毫没有消除客户疑虑的打算，因此眼睁睁地失掉一个大合约，同时也失去了部属的尊敬和忠心。

我记得另一家公司的董事长也曾被问到同样的问题。他认为这个问题很有趣，他说：“我只希望有人会注意到我不在这家公司了。”并赞扬他的部属是“美国第一”。最后他说：“我想应该有人会怀念我，但这家公司会如往常般正常运作。”

一名懂得创造明星的管理者，会说出这样的答案，并赞扬他的部属。但艾克米公司的总经理却不是如此作答。其实，他的部属也十分能干，而且可以在他缺席的时候担起他的工作，但他却白白地让这个机会溜掉。

甘心当个经纪人

管理者最重要的责任就是支持部属的工作。回溯到中国的智者老子，就可以证明，好的管理策略自古就有。他在公元前 600 年就曾说过，成功的关键在于创造能使其他人成为明星的环境。他写道：“自见者不明，自是者不彰，自伐者无功，自矜者不长。”这句话虽已存在几十个世纪，但是仍有许多管理者不明白这个道理。一本商业杂志最近进行的一项访问，清楚地说明了这一点。

这位受访者是一名高级主管，他的公司则是《财星》杂志所选的 200 家大公司之一。当他被问及领导哲学和商业“竞赛”问题时答道：“明知道效率不彰，但我总希望在最后关口自己就是那个得分的人。”他的说法让我不禁为他的部属感到难过，让我想起高中时代的一名四分卫“摇摆王”，因为他们的“看法”相同。

摇摆王和这位总经理一样，制作人兼导演、编剧、演员，通通自己来。他的职责虽然是指挥球队，但他还希望自己就是那个进球得分的人，因此他指挥整个球队帮他得分，所有的分数当然都是他得到的。他得到了众人的欢呼，并成为众所瞩目的明星。

当摇摆王不断得分后，开始声名大噪。他的球队原本只求获胜，而不在乎谁出名。但过了一阵子以后，摇摆王开始走下坡，因为他的队员不愿意再配合他，让他一个人独出风头。在这种情况下，摇摆王再也无法手抱橄榄球，达阵得分了。

主管也抢功

这名高级主管表示他的管理哲学可能没有什么效率，而且可能还要

加上自私、傲慢，以及浑然不觉部属的需求等弊病。其实，不了解自己的角色是创造明星，而非是自己当明星，可以说是管理者最严重的管理错误。但现实世界的管理者还是常常抢夺部属的功劳。以下就是几个真实事例：

1. 一名才华横溢的年轻主管，想到一个改善自己部门效率的新方法，但却被她的经理拒绝。后来，这位经理竟将这个办法据为己有，提交给他的上司，并因而受到公司奖励。

2. 一位连锁零售店的店经理，在部属的销售记录上签上自己的名字。虽然销售人员不会因此得到佣金，但是这名店经理将因为这些销售记录而得到总公司的赏识。

3. 一位经纪公司的经理将部属做好的报告换一个封面，然后把这份报告以自己的名字提呈给董事会，并因此得到升迁。

在这些真实的例子中，部属对喜欢抢功的经理厌恶至极，且会因此不想再为他们效力。

因小失大

一名电子公司的人力资源部经理告诉我，她的公司挑选出一名年轻的职员担任工程部的经理，问题在于工程部的员工虽然非常能干，但效率一向不彰。其他管理者曾试图使这个部门走上正轨，但从没有人成功过。不过在新上任的年轻经理的管理下，奇迹出现了，不论他做什么都会立即产生影响，员工的热忱和活力倍增，这个部门也变得极有效率。

这位新经理在接管这个工程部几个月后，在一家餐厅遇到一位女同事。同事说：“你的部门真是蒸蒸日上，我不敢相信你们在这一季已经完成那么多的专案。”这名年轻主管在女同事的奉承下变得得意忘形，并说：“是啊，在我接管工程部以前，这家公司从来没有一个真正的工程部。”

他的话在这家小公司迅速流传，不久就传到工程部员工的耳里。短短几天内，工程部就变成一个极没有效率的部门。几个月后，这位在工

程部创造奇迹的年轻经理被调到其他部门。他虽然曾试图挽回颓势，但是再也无法让部属信服他。告诉我这件事的人力资源部经理最后说：“一个小错竟造成如此严重的影响。”

这名年轻经理、《财星》所选那个大公司的经理和高中的那名四分卫有很多相同之处，他们都喜欢抢夺功劳，却不知成功要靠团队合作，并因此惨遭失败。麻省理工学院的经济学家瑟洛（Lester Thurow）的见解便十分精辟，他认为让部属分享成功的荣耀是一件很重要的事，他说：“在你给予领导者奖赏的时候，不要忘了嘉奖辛劳的部属；否则每个人都会拒绝当部下，而执意要当领导者。”

反败为胜

1. 告知老板你的职责是“创造明星”。让你的老板知道，你的工作是鼓励和支持你的部属。如此一来，如果你的部门表现良好，你的老板将知道这是你的功劳。

2. 记住，管理者的目标不是要当明星，而是使其他人有良好的表现。这表示你要找机会将工作分派给部属，使每个人都有机会参与工作。

3. 创造鼓励部属的机会。管理者应将自己视为负责激励员工的一人公关公司，以有创意的方式奖励有功部属，甚至可以颁给员工“奥斯卡最佳表现奖”（用塑胶做的奖座即可）。

4. 记住，好的管理者必须适时告知、训练、建议、指导和支持自己的部属，不要让工作压力使你疏于投资部属的未来。

5. 不要让部属将你的支持和鼓励误解为操纵，因为支持和操纵仅有一线之隔。