

你在管理上 最容易犯的 108个错误

NIZAI GUANLISHANG
ZUIRONGYIFANDE
108 GE CUOWU

向云伦 / 编著

**一部迅速改善和优化管理的最佳读本！
千万不要忽视这些错误，它会决定你的成败！**



中国长安出版社

你在管理上 最容易犯的 108个错误

NIZAI GUANLISHANG
ZUIRONGYIFANDE
108 GE CUOWU

向云伦 / 编著



中国长安出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

你在管理上最容易犯的 108 个错误 / 向云伦编著. —北京:
中国长安出版社, 2012.2

ISBN 978-7-5107-0495-6

I . ①你… II . ①向… III . ①管理学

IV . ① C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 023237 号

你在管理上最容易犯的 108 个错误

向云伦 编著

出版: 中国长安出版社

社址: 北京市东城区北池子大街 14 号 (100006)

网址: <http://www.ccapress.com>

信箱: ccapress@yahoo.com.cn

发行: 中国长安出版社 全国新华书店经销

电话: 010-85099947 85099948

印刷: 香河县宏润印刷有限公司

开本: 710 毫米 × 1000 毫米 1/16

印张: 19

字数: 230 千字

版次: 2012 年 5 月第 1 版 2012 年 5 月第 1 次印刷

书号: ISBN 978-7-5107-0495-6

定价: 36.80 元

序 言

毋庸置疑，一个优秀的企业必定有一位优秀的领导者。我们在谈及一些鼎立于世界企业之林的各大知名企业时，总会情不自禁地把它和它的领导者联系在一起。比如：说到微软不能不想到比尔·盖茨，谈论沃尔玛自然而然便会说道山姆·沃尔顿，提及松下电器，我们就不可能忘记松下幸之助，说到海尔，又有几个人不知道张瑞敏呢？

拿破仑曾说：“一头狮子带领的一群羊，肯定能够打败一只羊带领的一群狮子。”确实，优秀的领导者或管理者就是团队之魂、企业船标，没有了他，企业之船就会搁浅，甚至在茫茫的商海中消失。

优秀的企业领导者或管理者在团队与社会能有如此盛誉，绝非空穴来风，一定有他们过人之处，在自我管理 with 团队领导方面有超人能力。作为优秀管理者你必须具备超前的决策艺术，运筹帷幄；必须具备敏锐的创新能力，开拓进取；你必须必须具备优秀的职业品格，忠于执行；你必须具备杰出的管理水平，科学高效；你必须具备独到的识人眼光，知人善任；你必须具备良好的沟通技巧，团结协作……

金无足赤，人无完人。其实，优秀的管理者也会犯错误，只是他善于从他人和自己所犯的错误中学习，从而避免去犯相同或类似的错误。而有些管理者却习惯性地犯相同或类似的错误，以致在追求成功时处处碰壁而自己却浑然不知。有些管理者学到了别人的很多成功经验，却没有发现自身的某些不足，没有及时地避免这些错误，最终功败垂成，不知不觉陷入了困境之中。

每个管理者都或多或少犯过一些错误，工作中出现错误是在所难免的。然而，假如管理者能有所借鉴，有所预知，知道哪里该深，哪里该浅，那么，一些错误也就不会发生。《管理者最易犯的 108 个错误》正

是基于此点考虑，总结了管理者在具体管理过程中方方面面最容易犯的108个错误，专门从错误角度与管理者谈管理问题。

本书从发展规划、知人用人、团队管理、上下沟通、执行能力、权力权威、角色定位、办事心态、解决问题、行事风格、自我管理等十一个方面详尽分析了管理者在管理工作中经常犯的一些错误，并提供了大量经典的案例及非常实用的管理策略，不失为一本一线管理人员不得不读的管理锦囊。

书中将告诉你怎样淋漓尽致发挥你的决策魄力，运筹帷幄；怎样恰如其分地展示自己的领导才能，执行有力；怎样赢得下属的合作和信赖，协作高效；怎样运用先进的管理方法，凝聚力量；怎样运用驾驭人心的手段，创造和谐；怎样提升领导素质和人生境界，精于做人……阅读本书不亚于享用一次丰盛的管理培训大餐。

古人云：以铜为鉴，可以正衣冠，以人为鉴，可以知得失。不论你是渴望突破的部门主管，还是业绩不凡的中层领导，抑或成就骄人的企业一把手；不论你是在企事业单位，还是机关工作，只要你试图让自己成为一个最优秀的管理者，相信本书都能给你提供切实可行、细致入微的有益指导。掌握其中要义，时刻反躬自省，规避错误，你就会成为一个优秀的管理者，带领你的团队扬帆远航，驶向成功的彼岸。

目 录

第一章 规划不清：企业如同丢掉了灵魂 ——优秀管理者应规避的发展规划误区

如果一个企业没有自己的发展规划，那么这个企业就没有灵魂。一些管理者，在经营企业时，没有明确的经营理念 and 定位，也没有自己的发展目标和计划，总是跟在别人后面跑。社会上流行什么样的经营方式就照抄过来，也不管是否适合自己的实际情况，结果如同邯郸学步，不但没有学会人家的好东西，甚至连自己的长处也丢掉了。好的管理者应该根据实际情况制订详细的计划、明确的目标和可行的执行步骤。

错误 1	目标不明晰，管理混乱无秩序	/	3
错误 2	决策调研少，盲骑瞎马夜临池	/	5
错误 3	准备不充分，手忙脚乱难收场	/	7
错误 4	计划不周详，缺乏条理忙而盲	/	10
错误 5	无有效监控，导致结果出偏差	/	12
错误 6	盲目求发展，欠缺竞争力产品	/	15
错误 7	经费少预算，现金调度常断流	/	17
错误 8	盲目瞎指挥，计划目标太随意	/	20
错误 9	经营求侥幸，危机面前无对策	/	22
错误 10	创新不切实，浪费资源无成效	/	24

第二章 用人乏术：三流领导造就四流下属 ——优秀管理者应规避的知人用人误区

不管是什么样的企业，要想发展，都必须善于发现人才和使用人才。人才是企业的灵魂，而善于发现和使用人才，使企业得以有灵魂，这就是管理者的重要任务了。优秀的管理者必须具备发现人才的眼光，就如同画家必须拥有发现美的眼睛一样，不是去要求完美，而是善于发现其优秀的一面，扬其长避其短地加以使用，这就是管理者使用人才的能力；假如片面看人，任人唯亲，不能知人善任，那你只能是“三流领导造就四流下属”了。

- | | | | |
|-------|---------------|---|----|
| 错误 11 | 用人选嫡亲，家族企业难做大 | / | 31 |
| 错误 12 | 员工当长工，不得人心被架空 | / | 33 |
| 错误 13 | 识才太片面，耗费人力和财力 | / | 35 |
| 错误 14 | 求无过的人，一次过错定前程 | / | 38 |
| 错误 15 | 员工欠公正，企业内部难和睦 | / | 40 |
| 错误 16 | 用人太主观，埋没人才误工作 | / | 42 |
| 错误 17 | 体恤员工少，员工纷纷都离去 | / | 43 |
| 错误 18 | 失信于员工，难有忠诚的下属 | / | 45 |
| 错误 19 | 只信外来的，庙内和尚都忘光 | / | 47 |
| 错误 20 | 苛求众下属，高压激发起反抗 | / | 49 |
| 错误 21 | 不视员工忧，员工工作难安心 | / | 50 |

第三章 管理不当：团队竞争失去强大凝聚力 ——优秀管理者应规避的团队管理误区

部门与部门之间、管理者与员工之间、员工与员工之间协调不良、职责不清必然会影响到企业正常工作的开展，甚至有可能引起纠纷，严

重削弱员工的积极性和创造力。好的管理者应该深谙管理之道，做好协调工作，使团队有很强的凝聚力，并且明确职责，确保企业这个大机器上的每个零部件都能各司其职地正常运转。

错误 22	角色定错位，职务混乱责难清	/	55
错误 23	事事必亲为，劳心劳力成果微	/	57
错误 24	件件皆插手才，下属能力难发挥	/	60
错误 25	越级指挥多，中层管理同虚设	/	62
错误 26	团队合作少，员工缺乏凝聚力	/	64
错误 27	制度因人论，打破正常的秩序	/	67
错误 28	上下不协调，只能两头皆受气	/	68
错误 29	上下过亲密，引火自焚伤自身	/	71
错误 30	处罚夹私情，祸根早种私害公	/	73
错误 31	搭配不和谐，组合不当引内耗	/	76
错误 32	深入群众少，不能有效见问题	/	81

第四章 疏于沟通：孤军作战是协作高效的坚冰 ——优秀管理者应规避的上下沟通误区

经常会听到一些员工抱怨，认为个人的工作成绩没有得到应有的承认和肯定；其合理化建议没有得到应有的重视和采纳；工作环境压抑、人际关系紧张，甚至一个办公室内彼此间不相往来……这些抱怨会严重影响员工的工作积极性和工作热情，从而影响到企业的效率和效益。

这些抱怨究其根源均在于公司领导的沟通不够、沟通无效或沟通存在障碍。

错误 33	彼此少信任，员工对你隐能力	/	87
错误 34	横向少沟通，人际关系生危机	/	89

错误 35	忽略好建议，小错不断大错多	/	92
错误 36	吝于赞美话，员工工作兴不高	/	95
错误 37	说话欠考虑，伤害他人不利己	/	97
错误 38	号令不明确，下属执行难到位	/	99
错误 39	财务盖面纱，难怪财务变财误	/	100
错误 40	会议大而空，销蚀激情添烦闷	/	102

第五章 执行失位：没有执行力，就没有领导力 ——优秀管理者应规避的执行力误区

无论是多么伟大的梦想、多么宏伟的蓝图、多么正确的决策、多么严谨的计划，如果执行不力，最终的结果都会和我们的预期相差甚远，甚至南辕北辙。一个企业执行不力，就没有竞争力；一个领导执行不力，就会失去领导力。所以，执行力就是企业和领导成功与否的关键要素，更是提升领导力不可或缺的有力保障。

错误 41	依经验行事，不理环境的改变	/	107
错误 42	不懂得充电，被竞争对手超过	/	109
错误 43	不自我创新，缺少特色难生存	/	111
错误 44	市场信息少，外界变化难早知	/	113
错误 45	偏安于现状，落后他人遭淘汰	/	115
错误 46	思维不突破，不求自省难进步	/	117
错误 47	任务无规划，企业运作一团糟	/	119
错误 48	擅越权越位，徒增抱怨与反感	/	122
错误 49	制度过严厉，上下之间渐疏远	/	124
错误 50	追求太完美，耗时耗力却无功	/	127
错误 51	总依老经验，跟不上时代步伐	/	129
错误 52	困境中跌倒，面对危机丧信心	/	131

第六章 刚愎自用：主断专行是束缚权威的罗网 ——优秀管理者应规避的权力权威误区

作为管理者，有主见是应该的，但过分固执和独断就成了刚愎自用。其实，在我们身边随时随地总有各种不同的意见和建议，作为管理者，最重要的不是一定要拿出什么与众不同的看法，而是要从各种建议中筛选出正确的一个。这样不仅无损你的威信，而且会使你的权威达到最大化。

- 错误 53 狂妄任我行，员工倒戈成仇人 / 139
- 错误 54 排斥反意见，一言堂下多失败 / 141
- 错误 55 自大目无人，盲目骄傲惹反感 / 145
- 错误 56 主观急求成，一意孤行酿苦酒 / 147
- 错误 57 太意气用事，事业毁于情绪中 / 150
- 错误 58 计较易多心，用人疑人抓小辫 / 152
- 错误 59 好摆官架子，乱使权力失威信 / 154
- 错误 60 不了解自己，疯狂冒险损失重 / 157

第七章 高高在上：自我主义是成就事业的累赘 ——优秀管理者应规避的角色定位误区

松下幸之助说：“最失败的管理者，就是那种让员工一见到他就没命似的逃开管理者。”之所以会出现这种情况，其主要原因就是管理者总是以一副高高在上的姿态出现在员工面前，对员工指手画脚、大声呵斥、严厉指责，久而久之，管理者就和员工疏远开来，造成不必要的紧张气氛。不可否认，在这种工作氛围下你这个领导会慢慢成为孤家寡人，不仅不利于工作开展，更是你今后事业壮大的拦路虎。

错误 61	脾气过暴躁，让下属不敢接近	/	163
错误 62	粗鲁无口德，下属怎能不拆桥	/	165
错误 63	批评无顾忌，让下属走向对立	/	168
错误 64	处罚偏严厉，员工委屈心不平	/	170
错误 65	自我意思浓，处理矛盾致激化	/	178
错误 66	不自制冲突，矛盾激化难调停	/	181
错误 67	不设身处地，矛盾激化难调和	/	183
错误 68	自我不提高，影响威信难树立	/	186
错误 69	文化胡乱建，口号洗脑长不了	/	188

第八章 功利失信：别让轻率行事成为行为定式 ——优秀管理者应规避的办事心态误区

现代企业的经营，千万别让急功近利成为你的行为定式。俗话说“罗马城不是一日建起来的”，企业的成功，需要付出艰苦的努力，绝不是短期之内就可以达到的。在企业发展的道路上，时时都会面对许多诱惑，若经营者没有足够的耐力和毅力，急于求成，不守信用，轻率行事，不但目标难以达到，还有可能前功尽弃，付出惨痛的代价。

错误 70	头脑太发热，空想使人人深渊	/	195
错误 71	欲速则不达，心急难吃热豆腐	/	197
错误 72	不能够坚持，困难面前失信心	/	199
错误 73	忽略小细节，少个钉子输比赛	/	200
错误 74	易被冲昏头，一味求大终失败	/	202
错误 75	问题复杂化，自我束缚难突破	/	205
错误 76	轻易做改变，商海最忌航线偏	/	207
错误 77	肆意来炒作，巷子不深酒难香	/	210
错误 78	言行出入大，不讲信用难成功	/	211

错误 79 不重视人才，人才饥荒不奇怪	/	213
---------------------	---	-----

第九章 轻重不分：抓不住问题的关键所在 ——优秀管理者应规避的解决问题误区

作为一个优秀的管理者，必须把握问题的轻与重缓急。有的管理者，在价值不高的事物上花费太多人力物力，结果收效甚微；有的管理者，在价值高的事物上投入不够，结果看着机会溜走；有的管理者只看到眼前利益，而不顾长远效益，最后企业不能持续发展；有的管理者只追求经济效益，而于情不合，于法不容；等等。这些都是管理者没有抓住问题的关键所在而酿成的恶果。

错误 80 不掌控主次，白白地浪费时间	/	217
错误 81 目光太短浅，贪小失大做不长	/	219
错误 82 忽略潜在的，袖手旁观受牵连	/	221
错误 83 轻视竞争者，丧失先机受牵制	/	223
错误 84 见识大胆小，祈求稳定发展缓	/	226
错误 85 恶性求竞争，发展速度受限制	/	228
错误 86 缺乏责任感，昙花一现终失败	/	230
错误 87 打鱼不结网，竹篮打水一场空	/	232
错误 88 发达就忘本，众叛亲离成寡人	/	234
错误 89 公物常私用，占小便宜吃大亏	/	236
错误 90 冒进急功利，脱离实际陷困境	/	239

第十章 浮夸拖拉：让美好蓝图错失大好时机 ——优秀管理者应规避的行事风格误区

一个订好计划、目标明确、胸有成竹、充满自信的人，绝不会浪费

时间把计划拿出来与别人反复讨论，除非他遇到了见识比他高得多、能力比他强得多的人。他有主见，迫切需要行动，不会在徘徊观望中等待，也不会挫折面前气馁。只要做出了行动的决定，他就立刻勇往直前，朝向成功的未来奋力迈进。

- 错误 91 空谈不务实，管理混乱效率低 / 245
- 错误 92 拖延失机遇，成功与你难相遇 / 248
- 错误 93 工作浮面上，总把成绩挂嘴边 / 249
- 错误 94 机会来敲门，任由机遇擦身过 / 252
- 错误 95 犹豫难决断，一再拖延错良机 / 255
- 错误 96 有梦无行动，天才难敌惰性强 / 257
- 错误 97 目标不执行，成功之梦难企及 / 260
- 错误 98 拖拉成习惯，苦闷只因失斗志 / 263

第十一章 贪图私欲：放纵自我最终遭致失败 ——优秀管理者应规避的自我管理误区

领导者作为企业的活招牌，只有严格要求自己，起带头表率作用，才能增强自己的凝聚力，为企业带来源源不断的经济效益。

如果一个管理者不谙自我管理，品德低下、私欲旺盛、贪图享乐，直接影响就是给团队内部带来恶劣影响，企业发展严重受损，最主要的是你自己功败垂成，陷入人生困境。

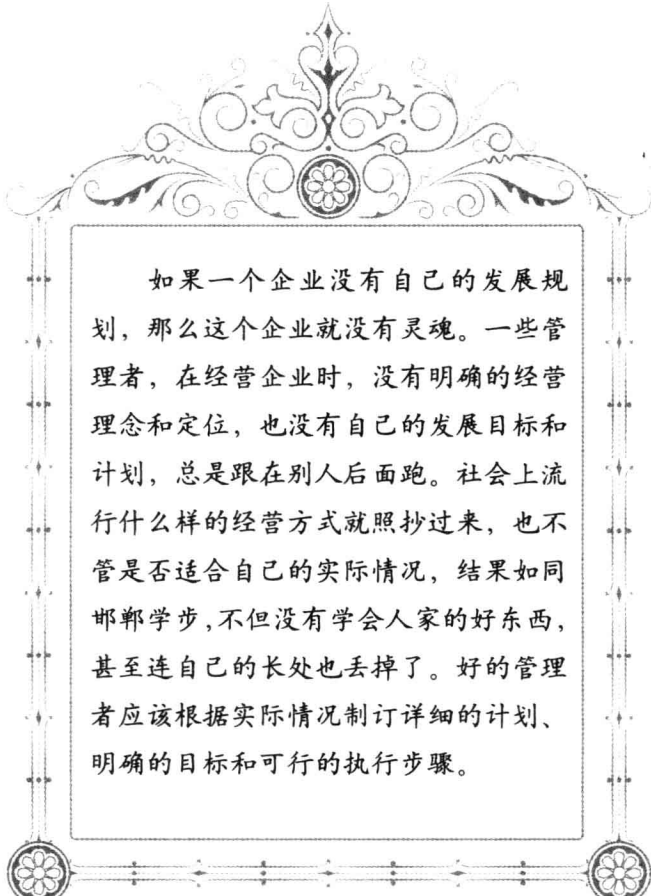
可见，优秀的管理者加强自我管理的必要性。

- 错误 99 有才人品低，离心离德员工去 / 269
- 错误 100 犯错找理由，还会再次栽跟头 / 271
- 错误 101 异性无距离，毁尽名誉失前程 / 273
- 错误 102 打官腔摆谱，一时享乐长久恨 / 276

错误 103	不以身作则，别怪员工难管理	/	278
错误 104	形象不维护，小小弱点威信无	/	280
错误 105	穿着太随意，形象销蚀吞能力	/	282
错误 106	工作无热情，团队士气难高涨	/	285
错误 107	赌博找刺激，荒废事业输家底	/	286
错误 108	私欲忒强悍，终有一天进牢房	/	288

第一章

规划不清：企业如同丢掉了灵魂 ——优秀管理者应规避的发展规划误区



如果一个企业没有自己的发展规划，那么这个企业就没有灵魂。一些管理者，在经营企业时，没有明确的经营理念 and 定位，也没有自己的发展目标和计划，总是跟在别人后面跑。社会上流行什么样的经营方式就照抄过来，也不管是否适合自己的实际情况，结果如同邯郸学步，不但没有学会人家的好东西，甚至连自己的长处也丢掉了。好的管理者应该根据实际情况制订详细的计划、明确的目标和可行的执行步骤。

错误 1 目标不明晰，管理混乱无秩序

作为一个管理者只知道眼前需要什么是不够的，他还需要找准目标，明确方向。否则的话，只是单纯地追求发展速度和规模，必将会导致失败，使得企业身陷陷阱。

在海底世界有一条小海马，总喜欢做一些白日梦。

有一天小海马梦见自己寻找到几座用金子做成的宫殿。小海马从美梦中醒来，觉得这个梦是海神赏赐给它的。

于是它决定去寻找梦中的宫殿，然而它并不知道宫殿在哪里。小海马高兴地去寻找，却发觉自己游得很缓慢。

宫殿并没有出现，它碰到一只乌龟。乌龟了解到情况后说：“只要你给我五个金币，我就给你一个能提速的鳍，你游起来就会快得多。”

小海马戴上用五个金币换来的鳍，发现自己游动的速度果然提高了一倍。它欢快地游着，心想，也许宫殿马上就会出现在眼前了。

宫殿并没有出现，出现在小海马眼前的，是一个乌贼。乌贼听完小海马的故事，说：“你只要给我十个金币，我就给你一个超速度潜水艇，它可以让你在大海中飞快地行驶。”

小海马用剩下的十个金币买下这个小艇。它发现，这个神奇的小艇使它的速度一下子提高了六倍。它想，很快，宫殿就会出现在眼前了。

突然一条鲸鱼出现在小海马面前。鲸鱼对它说：“你遇到我真的太幸运了。我本身就是一条在大海里飞快行驶的大船，你要搭乘我这艘大船，就会节省大量的时间。”鲸鱼说完，就张开了大嘴。

“那太好了。谢谢你，鲸鱼先生！”小海马一边说一边游进了鲸鱼