

<<主管易犯的88个错误>>

图书基本信息

书名：<<主管易犯的88个错误>>

13位ISBN编号：9787542925176

10位ISBN编号：7542925172

出版时间：2010-5

出版时间：立信会计出版社

作者：赵凡禹 编

页数：310

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<主管易犯的88个错误>>

### 前言

“职业经理人”是一个舶来品概念，其起源于十九世纪中叶的美国，当时因为两列客车相撞，美国人意识到铁路企业的业主没有能力管理好这种现代企业，应该选择有管理才能的人来担任企业的管理者，于是，世界上第一个经理人——专业货运计划人员——就这样诞生了。

职业经理人是人才市场中最有活力与前景的阶层。

他们享受着较高的地位、拿着相对比较丰厚的薪水，有机会在老板、客户、下属面前纵横捭阖，如果绩效喜人，还可能成为公司的高层，渐渐成为人们眼中事业有成的“打工皇帝”。

从某种意义上来说，当你被擢升为部门主管、你成为一部门之首后，你的职业生涯便发生了第一次质变，你从处于执行层的低级职员跃升为拥有一定决策权的管理人员，你已经是准职业经理人一族，甚至双脚已经正式踏入了职业经理人的圈子。

如果你善于经营自己的事业，等待你的将是美好的职业前程。

## <<主管易犯的88个错误>>

### 内容概要

本书便是针对“主管学”而作，从主管自身角色定位、上下级关系、有效管理员工、激励、沟通、团队组建管理以及办公室政治等角度入手，集结了主管在工作中最容易犯的88个错误，为主管“扫”出身边的一个又一个“雷区”，并提供了越过雷区的方法。

此书注重针对性、实用性，强调主管为了在管理这条路上走得稳、走得好，何者可为以及何者不可为。

所有的心意都指向一点，就是对于那些准备以管理为主业、或者已经在主管一职上小试身手的职场人士，这本《主管易犯的88个错误》可以有助于你们更正确地做事、更快地增值，更快地成为职场中的“金领”一族。

## &lt;&lt;主管易犯的88个错误&gt;&gt;

## 书籍目录

第一章 角色误区 错位成领主 越上级的位 以“民意代表”自居 将自己混同与于普通打工者 是强调自己是部门的最大功臣 忘了自己的雇员身份 只想当好好先生 第二章 观念误区 不懂得影响力比权力更重要 过于高估创业元老的职场收益 误把“人性化管理”当作“人情化管理” 没有以品牌意识经营自己的事业 认为快乐的员工必然实现高绩效 第三章 自我管理的误区 向下属流露出悲观情绪 总是向下属开“空头支票” 不愿意承认自己的错误 劳苦而功不高 没有保护自己的私 止步于学习 疏于拓展自己的商业人脉圈 出卖公司的利益 第四章 身为上级的误区 不愿意用比自己强的人 随意指使下属 没有为员工完成工作提供支持 没有营造让员工快乐的工作氛围 没有与员工共享荣耀 没有重振部门员工的士气 让下属成为自己的出气筒 以对人不对事的方式批评下属 没有为下属“伸冤” 没有适时保护自己的下属 把员工的私人问题告诉其他同事 与下保持同级的关系 第五章 身为下级的误区 无视上级最关注的是什么 目中无人 为下不敬 总是表现地比上级还要高明 不分场合地指出上级的错误 让上级当“坏人”，自己当“好人” 让自己沦为上级的棋子 与上司亲密过度，以致失去了分寸 没有有效地应对上级的“侵权” 第六章 招聘与解聘的误区 避而不谈公司以及工作的负面信息 以人格特质论选人与否 格外垂青出自名校的高学历应征者 重才不重德 轻易向员工举起“红牌” 对于离职员工不放手 第七章 培训误区 忽略培 员工自我管理的能力 没有培养员工的忠诚度 没有让员工从错误中学习 没有培养员工的职业化 培训后，赔了夫人又折兵 第八章 授权误区 大权独揽 事必躬亲 授权给错误的人 授权不够正式 无原则授权 第九章 管人误区 乐于为下属“没事找事” 像要求自己一样要求下属 对员工缺乏感情投资 对员工一味采取怀柔政策 对下属的责怪多于教育 惯用批评和威吓的手段 不加调查就 员工横加指责 对低绩效员工心慈手软 第十章 激励误区 吝于把赞美说出来 赞扬失效 奖励对 组织无益的行为 只奖不罚 缺乏对下属的高期望 不同的员工 同样的激励 只挥舞着大棒 从不给胡萝卜 第十一章 沟通误区 不注重自下而上的沟通 没有倾听下属的心声 不善于处理下属的牢骚 议成灾 收效了了 刻意向员工隐瞒坏消息 没有有效利用小道消息 第十二章 团队管理误区 认为团 队工作必然能实现“+>”效应 没有让团队形成相互帮助的氛围 过于鼓励团队个人成绩 奖励或认 可只让一人独得 试图遏制团队冲突 没有让自己游离团队之外 第十三章 职场权术误区 忽略办 室政治 与公司的小角色交恶 不屑于人情世故 不在其位，却谋其他主管的政 任由部门关系恶

## &lt;&lt;主管易犯的88个错误&gt;&gt;

## 章节摘录

**第一章 角色误区 错位成领主 情景案例** 谭主编的上级是个授权高手，他对于谭主编的业务能力和管理水平非常放心，所以一般很少过问采编部门的具体事情，由谭主编全权决定部门内的所有事情。

由于被充分授权，谭主编除了每个月向上级汇报杂志发行的情况外，部门内的其它事情统统不再向上级请示。

可是，日积月累，谭主编在部门内有了“我的地盘我做主”的意识，他总是百般维护个人以及部门的利益。

当下属与其他部门的员工有冲突时，便想方设法保护自己的下属，哪怕下属在冲突中确实是有错的一方。

更为严重的是，谭主编甚至开始和上级叫板——一次，上级想把采编部的一名行政人员调任为自己的秘书，谭主编也不愿意放人，说这名行政人员对于采编部内部流程非常熟悉，让办公室的工作井井有条，并强调这名下属对于采编部非常重要，如果上级硬要要人，他很担心会影响部门采编部门的工作效率。

他建议上级从其他部门选择自己的助手。

最后，要人的事情不了了之。

此外，谭主编还总是代表部门与上级进行利益谈判，比如希望增加部门的运营费用，提高采编人员的经费额度等。

从某种程度上来看，采编部就像是谭主编的独立王国，谭主编则是这个王国里独一无二的最高领主。

**问题诊断** 主管一职被赋予了一定的管理权和决策权，有的主管便将自己错位成领主，把部门的事视为自己个人的事，眼里只有部门利益，而没有公司利益，甚至认为“我部门的人，就是我的人”，谁也动不了，碰不得，谭主编便是如此，全然没有全局意识，只有在需要支持性资源时，才想到了公司，想到了上级，不顾一切地挺身而出，为自己以及部门争利益，争政策。

这种主管俨然封建王朝的领主，将自己视为部门的所有者，让自己的部门和公司完全对立起来——当然，他们在自身角色认知上发生了严重的错位。

从本质上来看，老板与职业经理人不过是“委托——代理关系”关系，老板委托职业经理人管理组织的运作，代理自己行使管理职能，以便自己可以腾出时间去做更有价值的事情。

除此之外，老板还通过雇佣管理人员来弥补自己的短板，比如，老板不懂财务，他可以聘请一个财务总监，不懂技术，可以聘请一个技术人员，通过聘请专业不同的人员而实现了在分工基础上的彼此协作，确保公司整体的运作。

终其本质，管理人员不过是基层员工的升级版，他们只是代替老板行使管理职能，是一个委托人，并非公司的拥有者。

所以，主管想当然地以领主自居，将自己想象为部门的拥有者，自然是错误的角色诠释。

那么，为什么会发生领主的角色错位呢？

有的主管是无意中错位成领主，比如，部门内实行目标管理，以结果为导向，于是主管便认为过程尽在自己的控制，只要实现上级的结果就万事大吉了；不过还有一些主管便是有意为之了，他们有意识把自己错位成领主，过多考虑到自己的个人利益和自己部门的利益，将自己视为下属的守护神，千方百计捍卫部门的利益，如果公司的制度伤害了个人利益以及部门利益的话，便做出抵抗状，阻挠公司政策的实行，导致公司的决策胎死腹中。

如果一个主管将自己错位成领主，便忽略了自己角色的多维性，只顾及到自己的上司身份，却忘了自己同时还是下属和同事，一味强化自己作为上司的角色，忽略下属和同事的角色，除了会招致上级的反感外，还会被其他部门的同事所孤立，不利于工作的开展。

更深层次的危害在于，主管在部门内搞孤立，搞对立，危害了全公司的整体运营，老板聘请管理人员本来希望他们为自己解决问题，不料他们却反客为主，站到了自己的对立面，这样的主管自然难以受到老板的欢迎，此时，主管在公司的前途便岌岌可危了。

## &lt;&lt;主管易犯的88个错误&gt;&gt;

正确对策 1、对公司负责。

主管的职权来自公司的委托和任命，如果脱离了公司的委托和任命，主管的职场权力便会化为乌有，主管之所以能对下属发号施令，便因为拥有着公司赋予的权力，否则自己的指令根本无法影响下属，既然如此，主管当然应该对公司负责。

2、主管的言行是一种职务行为，所以主管要时时代表公司的利益。

老板与管理人员是一种“委托——代理关系”关系，管理人员代表公司管理下属，所以管理人员在对下属发表言论，或者对属下的某些行为做出评价、处理的时候，便应该站在公司的立场上，以维护公司的利益为根本出发点。

3、严格执行公司的决策。

你可以不认同公司的决策、制度和法令，但是你必须严格执行他们。

因为屁股决定脑袋，由于所处的位置不同，你与老板看待事情视野也不同，如果你没有足够的理由说服自己的老板，便不要说服——虽然公司很想找到琴瑟合鸣的认同者，但是如果求而不得的话，他们便会退而求其次，首先选择能够执行的人。

4、不要把自己看成下属的保护人。

所谓下属和上司，只是指挥链上的组织关系。

下属第一身份是公司的雇员，其次是你的同事和事业伙伴，然后才是下属。

下属和主管一样，都具有独立的人格和相应的工作授权，与主管并不存在人身依附关系，所以主管不要把自己视为下属的保护神，总想事事为其出头。

5、不要纵容自己的下属。

对于下属的某些错误，你可以偶尔替他们承担，为其向上级说一句好话，但是千万不要纵容他们，不要让他们感觉有人撑腰便在公司为所欲为。

6、让下属忠于公司，而不是自己。

试想，当老板发现，自己的雇员竟然更加忠于所聘请的管理人员，他会不会把你视为自己的敌人？

所谓的功高震主遭人嫉，便是这样的道理。

所以，得人心固然重要，但是你一定还要让下属忠于公司，要维护公司的形象，否则很可能被老板扫地出门。

7、注重跨部门沟通与合作。

即使你所管理的部门是公司的明星部门，但是脱离了其他部门的支持，你也会举步维艰，所以你要与其他部门的同事修好，与他们保持不错的合作关系。

**管理箴言** 从某种意义上来看，主管只是老板聘请的“大臣”，而不是被分封的“诸侯”，所以主管便要明晰自己的角色，知道何者可为何者不可为，在职场上，恪守本分既是一种美德，也是最聪明的自保之术。

**越上级的位 情景案例** 周经理是上海分公司公关部负责人，在年底的时候，总公司决定在上海举办一个客户答谢晚宴，让所有的客户齐聚一堂，公司高层借此机会与客户进行沟通互动。由于周经理具备地理优势，总公司指定周经理全权负责筹办事宜，争取成功邀约到所有的重要客户。

周经理把晚宴举办地别有新意，公司许多的重要客户都出席了宴席，看着大家欢聚一堂，周经理对于自己的工作成果十分满意，以主人之态热情地周旋于客户之间，把现场气氛煽动地非常活跃。轮到公司高层和分公司总经理说致谢词环节时，周经理将公司的高层管理者逐一介绍给现场的客户，公司的几个高层领导纷纷发言致意。

可是轮到介绍分公司总经理的时候，周经理却一时语塞，反而自己喧宾夺主地说了一番致谢词，让分公司总经理在旁边独自尴尬。

周经理喧宾夺主的行为其实早有先例，以前在一些宴会和会议上，周经理常常自作主张地代替总经理发言，俨然分公司负责人的姿态。

虽然总经理也偶尔心有不快，但是觉得这不过是区区小事，便从不当面计较什么。

可是这次的场合却不同于往日，公司的高层和重要客户悉数到场，正需要总经理以分公司负责人身份高调亮相，以便加强今后的合作，可是周经理却冒然越位上阵，让总经理在上级面前陡然失色。

## &lt;&lt;主管易犯的88个错误&gt;&gt;

宴会结束后，公司的高层领导与总经理进行了交谈，因为总经理在宴会上自隐幕后很难不让高层领导怀疑他是否切实履行了自己的职责，是否尸位素餐地把所有的工作交由周经理去完成。

通过与高层领导进行一席对话后，总经理意识到了问题的严重，对周经理大举削权，使周经理处处受其牵制，难以像往常一样得心应手地工作。

周经理不满意总经理对自己的“处决”，愤懑之余，毅然决然地辞了职。

**问题诊断** “不在其位，不谋其政”，这是寻常的处事道理——每个人的言行和姿态要和自己所处的位置相适宜，一旦逾越了正常的等级规范，便难以与环境保持和谐的状态。

周经理之所以失意职场，便在于他对职场等级关系的忽略。

宴会致辞，本是高层领导应该饰演的角色，向外表明自己的身份和地位，但是周经理不谙此理，隆重地越俎代庖，欣然地以总经理姿态高调亮相，且不说周经理暂时还不具备发言的资格，单是这种无视上级的行为便会让他吃不了兜着走。

古时在道德伦理上讲究“三纲”：“君为臣纲，父为子纲，夫为妻纲”，认为君臣、父子、夫妻存在着永恒不变的主从关系：君为主、臣为从；父为主，子为从；夫为主，妻为从。

每个人都以“三纲”行事准则，人人都会安处于自己的等级位置，社会运行便会井然有序。

职场也遵从类似的秩序逻辑：上级为主，下级为从，上级始终处于主宰的地位，下级则处于服从的地位，依附于上级的管理。

所以，身为下属，便要有下属的样子，懂得把握分寸，拿捏得当，知道在不同的时刻应该站在舞台的哪个位置。

**正确对策** 没有被组织赋予正当权力而冒然越位，犹如在手无兵刃的情况下，便投身于战场，即使能侥幸生还，也是伤痕累累，最大的可能是枉死疆场，有去无回。

身处职场之中，对于如下几个雷区你最好敬而远之： 1、尚未得到上级授权之前，不要擅自替上级做出决策。

孟子有言：“位卑而言高，罪也”，属于上级职权范围内的决策，即使一时你无法得到上级的指示，也不要擅做主张，如果你因上级不能及时出现在工作场合便加以援手，上级会认为你趁虚而入，对自己的地位虎视眈眈。

你可以向上级描述情况的紧急程度，争取得到上级的授权来为其做出决策。

2、即使你与上级有意见分歧，你也要先倾听上级的理由，然后再灵动地阐述自己的意见。

有这样一则优秀员工定律：定律一、上级永远是对的；定律二、如果上级错了，请参照第一条执行。

不要试图绝对说服你的上级，你有责任为上级提供有价值的建议，但是如果上级仍然认为自己是正确的，你便要按照上级的主张去执行。

不要忘了这么一条职场法则：谁是老大，谁就是对的！

3、未经上级的允许，不要妄自介入上级的工作。

上级的价值来源于他所承担的工作，如果你自以为是地替上级跟进客户、取代上级向公司领导上交策划方案，即使你只是以助人之心帮助上级，上级也会觉得你有夺权之念。

4、在一些重要的场合，把舞台最耀眼的位置留给上级。

管理者最重要的角色之一便是挂名首脑角色，以组织代表者的身份出席一些重要的场合，通过出入这样的场合管理者在组织内外确立自己的地位，所以你要学会自甘退后，不抢夺上级的风头。

5、最好不要替上级表态。

有时候，公司内外会询问上级的意见，你不要替上级表态，因为他人征询上级的意见是因为尊重你的，你的表态显得不伦不类。

**管理箴言** 《中庸》有言“在上位不陵下；在下位不援上”，行走职场，最重要的就是要按部就班，在自己既定的轨道上各行其是，上级所处的轨道固然有着更多的优先权，但是如果你冒然转道，公然跨进上级的轨道，很可能你尚未享受到那种优先权，便已经车毁人亡。

## <<主管易犯的88个错误>>

### 编辑推荐

自我诊断，洞悉日常管理之失，儿给修炼，顿悟卓越领导之术，扭转转乾坤，变身职场金领一族。  
改变从这里开始，突破从这里起步，一本让主管人员拥有高超管理能力的实用指南。

告别腹背受敌，迎来众志成城：卓越的主管任人唯贤，拙劣的主管妒能嫉贤；卓越的主管荣誉共享，拙劣的主管大功独揽；卓越的主管广开言路，拙劣的主管刚愎自用；卓越的主管与民同乐。

拙劣的主管颐指气使；卓越的主管洞幽烛微，拙劣的主管偏听偏信。

告别孤军作战，迎来上下齐心：卓越的主管察言观色。  
拙劣的主管木讷不知；卓越的主管自知知人，拙劣的主管目中无人；卓越的主管分寸得当，拙劣的主管为下不敬；卓越的主管推功揽过，拙劣的主管推过揽功；卓越的主管运筹帷幄，拙劣的主管战战兢兢。

告别低效怪圈，迎来智者为王：卓越的主管不拘一格，拙劣的主管固步自封；卓越的主管重才重德，拙劣的主管弃德选才；卓越的主管攻心为上，拙劣的主管养虎为患；卓越的主管作壁上观，拙劣的主管事必躬亲；卓越的主管赏罚分明，拙劣的主管尺度尽失。

告别一蹶不振，迎来前程似锦：卓越的主管举止有矩，拙劣的主管身份错位；卓越的主管食言而肥，拙劣的主管言而无信；卓越的主管与时俱进，拙劣的主管停步不前；卓越的主管屡振士气，拙劣的主管悲天悯人；卓越的主管高瞻远瞩，拙劣的主管目光短浅。

<<主管易犯的88个错误>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>