

经理人管理下属的艺术

■ 天鸿

管理是组织各种资源以达成使命的实践艺术。经理人究竟是领导者还是管理者？严格来说，是管理者。韦尔奇、张瑞敏这样具有雄才大略的人是领导者，而我们身边多如牛毛的经理人则是管理者。管理的目的是创造井然有序、优质高效，为企业塑造持久的生命力。管理的手段是沟通、协调。管理上的误区不外乎对管理者的角色、手段和目的的无知与滥用。

谈到经理人管理下属时的误区，以下几点是应着力避免的：

在员工中制造对立

比如这样的事情：A正在与客户谈一个项目，几乎要签字了，客户突然反悔，表示要换一种做法。A对此事颇为不解，向经理诉说。经理直言相告：是B也想做这个项目，A若想最终拿到这个项目，将和B好有一搏。

这显然与创造井然有序的管理目的背道而驰。即便经理人对某一员工的行为不满，他毕竟也是团队的一分子。在员工中制造对立，会破坏一个群体中必不可少的合作精神。

对策与预防：将A和B召集到一起，让他们彼此了解对方的想法，进而引导两人找出一个双方都满意的解决方案。今后再遇到下属之间的纷争，牢记第一反应应该是：“兼听则明，克服分歧”，不要只站在某一方的立场上。

又想做哥们儿，又想做老板

在办公楼里，有员工这样抱怨：“真不知道经理这些天是怎么了。昨天下班的时候他还和我们一块儿出去，像以前那样又说又笑的。可今天他把我叫到办公室里，为了一件进展缓慢的工作把我训了一通。一会儿把我当朋友，一会儿又要做我的老板。没想到获得提拔后他会这样对待我们，太让人失望了。”

被这样抱怨的经理显然混淆了经理人与普通员工的角色。作为一个经理人，最不讨巧的事情是得时常纠正手下的行为。如果既想做老板，又想做员工的知心朋友，到头来只会两头不讨好：下属们会对你的“两面派”行为怀恨在心，上司也会怪罪你办事不力。

对策与预防：由普通员工提升为经理的人应召集所有下属开一次会，指出由于角色的变化，他的处事方式将与从前作为一个普通员工时有所不同。开诚布公地谈谈这一变动，将有助于大家作出适当的调整。要想扮演好新角色，不该再介入是非长短的闲聊，因为你现在的任务是支持团队中的每一个成员；应该以一个能看到日常工作中管理决策影响的经理身份，而不是普通雇员的身份，把与群体相处及工作的经验带到经理会议上去交流；不应该将新角色扮演得过火，与过去的同事作出没有必要的疏远；不要因为当了经理就一口官腔，摆出一副高明的姿态，这样不仅会使就地提拔的好处丧失殆尽，还会在你与员工之间造成隔膜与不和。

御下不严

某经理提醒一位员工午餐超时了，而且该交的报告已经逾期了，员工指出其他员工也存在这样那样的问题，比如有人迟到，有人早退等等，表示自己的行为没有什么大不了的。经理想这次就算了，不过下次嘛……

这位经理的错误之处在于：第一，对员工工作表现以及个人品行上的问题，如果不晓之以理，员工将不会懂得你对他的要求。如果你未能让员工明白所发生的问题必须加以纠正，意味着问题将永远不会得到纠正，以后你将整天疲于应付这些问题。第二，你可能以为搁置争议是出于对员工的好心，但员工却不会这么想。他们会认为你对部门里的问题根本无所谓，于是自然会有这样的反应：“连老板都无所谓，这关我什么事？”

对策与预防：事先就应该对什么是可接受的行为，什么是不可接受的行为作出决断，给自己确定一个忍耐度的范围。经理们需要熟练掌握的两种技巧之一就是懂得何时干预，何时隐退。在实践中按照自己给出的方针处理每一个问题，坚持不懈，直到养成习惯。

御下过严

经理发现A员工上班之前先去拜访了一位客户，却没有及时打电话告知去向。A员工反驳说：“我在这儿工作了五年，在好几个经理手下干过，哪一次不是随叫随到？我每隔几天到某客户那儿，是去看看有没有新情况，同他们谈谈心。对于别的任何一个经理，我从来都没有必要汇报自己的一举一动，搞不懂你为什么要我这么做？”

对下属太严会产生很多问题：表明你并不信任他们；限制他们自主决策的能力；使员工失去工作动力。

对策与预防：与“御下不严”相似，经理同样应该事先对何时干预、何时隐退作好打算。了解员工的长处与短处，用同样的方式对待所有的员工是错误的。大多数人在具有一定自主权时能将工作做得最好，对于他们就用不着过多的指导和要求。也经常会有一些员工缺乏自我管理的技巧，有些人甚至连最基本的原则也不懂。这样的员工就需要更多的教导。作为经理，目标之一就是培养自己的工作群体，使之最终不再需要一个“施力者”。

不鼓励下属学习与提高

艾玲有时要做核对报表一类的工作，但每次她收集的数据都被拿给别人做分析，所以她非常希望自己能掌握一些统计原理或是研究方法之类的知识。当她向经理表达这一愿望时，经理却说：“这工作你一年做不了几次，没有人会对你有过高的要求。再说，我们刚招了几个研究人员。你只要确定数字合得上就行了，解释的工作就让别人来做吧。”

这位经理的错误在于：如果艾玲已经是一名比较出色的员工，进一步的提高可以使她更有价值；当你限制了她的提高，她不仅将会不思进取，而且会对已经熟练的工作失去兴趣。

对策与预防：增加员工技能最自然的办法是让他们交叉进行现有工作的培训，从而保证部门里的每一项工作至少有两个人能胜任。倾听员工上进的要求。当有员工要求更新鲜、更有吸引力的工作时，鼓励员工们找出一条提高技能的途径，使他们成为公司的顶梁柱。如果你手头有一项稍微超出某位员工能力范围的工作，不妨考虑交给他做。因为对员工来说，全神贯注地投入工作，并在工作中提高对自身的要求，也是一个获得成长的机会。

错误地阻碍想离开的员工

张斌的专业是艺术设计，却在公司的生产部门工作。近来销售部的经理提出把所有印刷品的设计任务都交给张斌来做，包括宣传手册、产品目录、海报，甚至报纸或杂志上的广告。张斌很想有这样一个发挥自己艺术设计专长的机会，而他在公司的生产部门里却看不到这种可能性。经理了解到他想离开的想法后说：“你是我们这儿很有价值的一位员工，我想我们肯定能做些什么，让你留下来。公司有一个大的营销部门并不意味着我的部门就不能做一些专业的营销工作。我给你一些附带的工作，比如，为我们的产品设计包装，怎么样？这不就能发挥你的艺术特长了吗？”

这位经理的错误在于：(1)为了能迎合张斌的喜好，你不得不对部门的工作进行一些不太恰当的调整。设计工作通常是由别的部门完成的。现在你可能由于干涉其他部门的工作而引起部门之间的磨擦；或者只能让张斌做一些毫无意义的工作，因为他的设计多半不会被采纳。(2)呆不了多长时间，张斌可能还是会因为不满意而离开的。

对策与预防：当一位比较出色的员工告诉你他接受了另外一个工作时，对他的离去表示遗憾，如果他是因为找到了在你的组织中无法提供的机会而离开的，应该为他感到高兴，并表达良好的祝愿。不要作出任何承诺。看看是否有回旋的余地。促使该员工留下来的办法应该对整个部门有好处。如果容纳的条件不妥当，就不要提出来。从日常管理技巧来看，如果希望能留住优秀的员工，就应该经常表达对他们的器重，并对他们作出的每一项具体贡献表示感谢。

何必非要吃一堑，才能长一智？

人非圣贤，孰能无过？在这个变幻莫测的时代，作为一名经理，更容易在形势判断与职权运用中犯错。俗话说，吃一堑，长一智。但更高的境界应该是：预防为主。何必非要吃一堑，才能长一智呢？本文所列的误区与对策尽管不够全面，但希望也能开启您的心智，帮助您在管理下属时成竹在胸。