

远离错误，也就意味着更接近于成功。错误是一本大书，从错误中学到的东西，要比从成功中学到的更多。把错误研究透了，也就找到了成功的窍门。

张国庆 / 编著

中层领导

常犯的108个错误

中国致公出版社



中层领导

常犯的 108 个错误

张国庆 / 编著

中国致公出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中层领导常犯的 108 个错误/张国庆编著. —北京: 中国致公出版社,
2009. 1

ISBN 978 - 7 - 80179 - 783 - 4

I. 中… II. 张… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190890 号

中层领导常犯的 108 个错误

编 著 者: 张国庆

责任编辑: 刘 秦

出版发行: 中国致公出版社

(北京市西城区德胜门东滨河路 11 号西门 电话 66168543 邮编 100120)

经 销: 全国新华书店

印 刷: 香河宏润印刷有限公司

开 本: 710 × 1000mm 1/16 开

印 张: 18

字 数: 300 千字

版 次: 2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80179 - 783 - 4 定价: 33.00 元

版权所有 翻印必究

前言

ZHONG CENG LINGDAO
CHANG FAN DE 108 GE CUOWU



前言

“错误”是这个世界的一部分，与错误共生是人类不得不接受的命运。于是，人们都说：“人非圣贤，孰能无过？”允许犯错误也成了中国人从古至今的一种观念。如果用这种观念来对待他人，那自然是一种美德；但如果用以待己，只能让自己成为各方面的失败者。

处于夹层里的中层领导，在职业生涯中常常潜伏着各种可能性的错误。经常处于“半山腰”的位置，你整天都得身处在上司、同事和下属之间。上级直接决定着你的前途，同级主导着公司内对你的舆论评价，而与下属的关系如何则决定着自已所领导的这个部门的业绩。这中间，只要有一个环节摸不透、处不好、理不顺，都会给职业生涯造成障碍；如若犯了一个不该犯的错误都可能让你所做的一切努力都付诸东流，让你从半山腰滚落到山脚，甚至落入深渊。

每个人都会犯错误，但重要的是要尽量少犯错误。我们不能因为错误在所难免就肆无忌惮地去犯；当然，也不能因为错误会贻误进步而畏缩不前。正确的观念是：大胆工作，避免犯错；知道有错，坚决不做；一旦有错，立即改过。这样才能在错误中反思，在错误中成长，才能从大错到小错，从多错到少错，直至取得别人难以企及的成功。

远离错误，也就意味着更接近于成功。错误是一本大书，从错误中学到的东西，要比从成功中学到的更多。把错误研究透了，也就找到了成功

中层领导常犯的108个错误



ZHONG CENG LINGDAO
CHANG FAN DE 108 GE CUOWU

的窍门。因此，除了从自己所犯过的错误中总结经验教训而外，我们还应该从别人的错误中寻找我们的成功坐标。毕竟，人并不是多犯错误才能进步。古人云：“他山之石，可以攻玉。”所以，我们不仅要善于学习别人的成功经验，也要善于借鉴别人犯错误的教训。这样，才能让自己立于不败之地。

为了使广大中层领导者们更有效地从错误中汲取成功的秘诀，我们特别推出了《中层领导常犯的108个错误》这本书。本书从中层领导常犯的 error 和常见的工作误区入手，归纳总结出了108个本来可以避免，但却时常发生在中层领导身上的错误，并提供了一些常见问题的解决方法以及有效追随上司、应对同事、管理下属、提高工作绩效和管理水平的途径和技巧，帮助中层领导走出误区，改进工作和处世方式，大大提升对这些错误的警惕性和免疫能力，从而为中层领导者获得各方面的成功提供有力的思想保证。

本书没有什么理论体系，也很少有什么高篇宏论，所述、所写均是身处中层领导者经常遇到的问题，虽然上不了大的台面，但却非常实在、实用，希望广大读者能够读之、用之，使那些可能会让你摔交的绊脚石变成你走向成功的垫脚石。

编著者



错误 001	不敢或不屑于与领导多接触	1
错误 002	认为请示和汇报无足轻重	2
错误 003	不重视领导身边的“红人”	5
错误 004	遇到麻烦往领导那里推	8
错误 005	在上司面前不懂得“推功揽过”	9
错误 006	觉得老板和雇员本质上是对立的	13
错误 007	时刻都盯着报酬和待遇	15
错误 008	只是在被动地应付工作	17
错误 009	忙忙碌碌却效率低下	18
错误 010	认为才华远胜过忠诚	20
错误 011	挡不住诱惑而背叛公司	25
错误 012	盲目兼职或频繁跳槽	27
错误 013	不注意时刻提高自己	31
错误 014	看重苦劳而不是功劳	33
错误 015	不能随着老板的发展而进步	35
错误 016	不懂得表现自己的重要性	37
错误 017	有心表现,却没有勇气	40
错误 018	给老板纠错时不注意场合	42

中层领导常犯的108个

错误



ZHONG CENG LINGDAO
CHANG FAN DE 108 GE CUOWU

错误 019	认为忠言必然逆耳	44
错误 020	未认识到自己只是个“打工者”	46
错误 021	与上司的权力产生重叠	49
错误 022	通过“立权”加强自己的重要性	51
错误 023	不在上司的位而谋上司的政	54
错误 024	纪律观念淡薄,服从意识差	57
错误 025	为保住面子,死不认错	59
错误 026	不能正确回应上司的批评	62
错误 027	在上司面前说话做事姿态过高	64
错误 028	自以为是,替领导做主	68
错误 029	显得比上司还要聪明能干	71
错误 030	骄傲自大,恃才傲上	74
错误 031	锋芒太露,喧宾夺主	76
错误 032	做“与虎谋皮”之事	78
错误 033	单凭一腔热情而不顾人情世故	80
错误 034	对工作之外的细节掉以轻心	82
错误 035	与上级的关系过分亲密	84
错误 036	把盲目的愚忠视为忠诚	87
错误 037	在大是大非上替上级“背黑锅”	90
错误 038	对“功臣”问题没有清醒的认识	92
错误 039	只知“顾上”而不知“顾下”	95
错误 040	对员工看得过紧、管得太严	97
错误 041	不懂得对下属进行感情投资	99
错误 042	不付出真心却想让员工忠心	101
错误 043	只知锦上添花,不肯雪中送炭	103
错误 044	对落后的员工放弃不管	106
错误 045	不知道关心员工的家庭	108



错误 046	责难员工时不懂得留面子	112
错误 047	在下属面前显得狂傲自大	115
错误 048	一朝权在手,便把令来行	118
错误 049	不尊重公司里的“小角色”	120
错误 050	把麻烦棘手的事推给下属	123
错误 051	不去肯定和赞美自己的下属	125
错误 052	不懂得用善言诱导员工的善行	127
错误 053	不善于从细节处赞美员工	130
错误 054	赞美的话说不到点子上	134
错误 055	表扬员工时未做到公平公正	136
错误 056	当众表扬员工时不注意方式	139
错误 057	不信任自己手下的员工	142
错误 058	不能平等地与下属沟通交流	144
错误 059	与女性员工沟通时不够细心	146
错误 060	认为沟通就是自己要多说	148
错误 061	不愿意与别人共享荣耀	151
错误 062	对犯错误的员工不依不饶	153
错误 063	随便向员工许诺而不兑现	156
错误 064	与下属之间的关系过于亲密	159
错误 065	未与异性下属保持适当的距离	162
错误 066	把所有的喜怒哀乐都写在脸上	165
错误 067	不能有效地控制自己的情绪	167
错误 068	处处都表现出自己真实的一面	170
错误 069	心中一有事情就大事张扬	172
错误 070	从来不对员工进行责罚	174
错误 071	管人时只能“文”不能“武”	176
错误 072	责罚下属时打击面过大	179

中层领导常犯的108个错误

错误



ZHONG CENG LINGDAO
CHANG FAN DE 108 GE CUOWU

错误 073	施威时显得过于蛮横无情	182
错误 074	惩罚与怀柔不能有机结合	184
错误 075	成为吃力不讨好的“管家婆”	188
错误 076	不敢或不舍得给下属授权	191
错误 077	不愿意下力气培训员工	193
错误 078	不敢使用比自己强的人才	197
错误 079	不能人尽其才、物尽其用	199
错误 080	只能用人之长,不能用人之短	203
错误 081	用自己的标准衡量员工	205
错误 082	过分注重应聘者的经验和学历	208
错误 083	忽视监控,导致执行不力	211
错误 084	在执行过程中不重视细节	212
错误 085	不能以身作则、带头执行	215
错误 086	绩效考评时对所扮演的角色认识不足	217
错误 087	没有认识到同事关系的重要性	221
错误 088	不屑于与公司里的同事交往	223
错误 089	不重视同事间的互帮互助	225
错误 090	对同事漠不关心、过分冷淡	228
错误 091	喜欢在背后说别人的闲话	230
错误 092	初到新环境时咄咄逼人	232
错误 093	过早卷入办公室的竞争	234
错误 094	在群体中显得过于与众不同	236
错误 095	在同事面前卖弄自己的聪明	237
错误 096	侵占其他同级领导的“领土”	240
错误 097	喜欢在别人面前炫耀自己	242
错误 098	在非原则问题上争论不休	244
错误 099	表达谦虚时让人觉得虚伪	247



错误 100	总是“不好意思”争取利益	249
错误 101	在该竞争时主动放弃竞争	251
错误 102	不能认准和抓住晋升的机会	254
错误 103	春风得意之时得意而忘形	257
错误 104	随便掺和别人的是非	261
错误 105	爱贪小利,爱占小便宜	265
错误 106	不注意保护自己的隐私	267
错误 107	与同事的关系过于亲密	271
错误 108	对“同舟”者缺乏应有的防范	273
主要参考文献		276



错误 001

不敢或不屑于与领导多接触

有些很有“正义感”的人总是有这么一种看法：跟领导走得近的人，没别的，就是拍马屁，还不就是为了多得点好处，想升官、要待遇？其实也不见得有什么真材实料，就是总在领导眼前“晃悠”，“正经人”是绝不屑、不齿于如此的。

这种人，腼腆害羞，或内心清高，他们见到领导，抹头儿就走，要不就勉强打个招呼，一低头过去了；如果不是向领导交报告，他们绝对不会到领导办公室去坐上一坐，谈上五分钟；召开主管会议时他们总是坐在离领导最远的地方，既不提建设性意见也不提批评意见，即便领导点名让他发言，他也仅是仓皇结束与领导的四目交接，讷讷附和于别人；甚至，在单位安排旅游时，领导一再声明要与大家尽情游乐，彼此放下职位等无形约束，他们仍显得拘谨或者清高，不想与领导分享同一只木排或橡皮艇。他们总是与“群众”在一起，言谈之中，他们似乎还非常鄙薄那种亲近领导，亲近权威的行为。

不可否认，在某些大锅饭单位确实存在着那种拍领导马屁的不良现象。所以，也往往是这种单位才会流行“小人得志”这类成语，这种单位留不住人，如果你目前是在这样的单位供职，离领导远近还真无所谓，因为即便混上个一官半职的也没什么太大意思；但如果你是在效益好、能学到真本事而又人员竞争激烈的环境下，多与领导接触接触就是一件很有必要的事情了。

中层领导是一个单位里担任着重要职责的人，他要上传下达，要承担上级交给的任务，还要领导着本部室的人员往前冲，要替“自己”的人谋



求“好处”，总之，是件挺累心的活儿。所以，中层领导尤其应该多与上级领导接触，应该让上级领导随时都知道自己和自己的部室里的人员在做什么，工作进展到了什么程度、做得好不好。可以说，常常和领导接触几乎可以看作他们的主要工作内容，而不仅仅是“拍马屁”那么简单。即便是作为一个普通员工，在见到领导的时候，多说一说工作上的事情，告诉领导你想了些什么、想怎么做，一来是表明你对工作是很上心的，领导自然会认为你是个敬业肯干的员工；二来他可能会给你提一些意见和建议，这也对你的工作很有好处。毕竟，在一个以市场为导向的单位里，他能做到高层的位置，就表明他有过人之处，值得你学习。所以，无论怎么说，多跟领导接触接触，对你的职业生涯都是一件极有好处的事。

同时，人不仅是一种理性的生灵，也是一种感性的生灵。它的一个重要特征就是重视“关系”，也就是感情联络。与领导多接触，联络感情的机会增多，彼此之间的心理距离就更容易拉近。

当然，如果你与领导的关系密切，你就有可能招来流言蜚语，甚至失去群众基础。与领导关系密切，被委以重任之后，一些原先的“朋友”会疏远你。也许是出于嫉妒，也许是出于旁的什么原因，他们会散布对你不利的流言，比如说，说你是上层的“关系户”。但最终每个人是凭借自己的能力与才华说服人的，如果你受到提升，而且胜任或胜出那个职位，流言蜚语自然也就云开雾散了。

我们不能操纵别人的议论，但我们可以生长自己的智慧之果。面对果实，任何非议都站不住脚。所以，你要成功，先不要畏于人言。只要你不是谄媚之徒，真相最终会还你清白。

错误 002

认为请示和汇报无足轻重

向上司请示和汇报工作一直被很多人认为是无足轻重的小事。有些人认为：如果我把一项任务完成得相当出色，谁还会在乎我是否向上司请示



和汇报过呢？还有一些人，常常因害怕问题曝光，不敢与上司交流工作方面的问题；更还有的人，总是幻想着自己的一举一动，所做的一切成绩都尽在老板掌握之中，无需再向他作进一步地说明了。实际上，正是这些想法使得他们无法跨越绩效瓶颈。

这并非夸大其词。主动向上司请示和汇报工作，不仅是一个下属的天职，更是职场做事的第一原则，也是提高你的工作绩效的关键手段。

小陆和小李是同一名牌大学的毕业生，他们的成绩都很优秀。两人分配到同一家单位。一年以后，陆提升为部门主管，李则调到公司下属的一家机构，地位明升实降。为什么？

他们分配到该单位后，领导各交给他们一件工作。小陆在分析调查之后，提出了若干个方案给领导看，又向领导逐条分析利弊，最后向领导请示，用哪个方案？这时，领导对他的分析已经很信服，当然采取了他所推荐的那个方案。然后，他又问领导如何具体实施。领导说：你自己放手干吧，年轻人，比我们有干劲。陆连忙说，自己刚来，一切都不熟悉，还得多听领导的教导。因为陆的态度谦恭，意见又到位，领导很满意，当即向几个部门的头头打电话，让他们大力协助小陆的工作。因为有了领导的交代，小陆在实施自己的方案时又时时注意与各部门人员协调，他的工作完成得又快又好。

小李呢？他也做了精心的准备，方案也设计得十分到位。但他一心沉浸在工作的热情中，全然不记得要向领导请示一下。领导是开明的，既然说过让他全权处理，自然也不干涉，但也没有和下面人交代什么。等到小李把自己的计划付诸于实践，各部门人员见他是新来的，免不了有些怠慢，小李心直口快，与某人顶了起来，这可惹了麻烦，因为这人正是公司总经理的“亲信”。后果可想而知，他的工作处处受阻，最后计划中途流产。

下属向上司请示，是理所当然的，也是下属尊敬上司的表现。几乎所有的上司，都在潜意识当中希望他的部下来请示。部下来请示，表示他眼里有上司，看重上司的决定。另一方面，也表示他在工作上有不明了之处，而上司能够指示，才能减少错误，上司也才能够放心。



上司喜欢懂得“礼数”的下属。“礼数”的最重要表现是多请示，不可自作主张。他越是放权，你越要对他负责，尽心尽力地把事情办好。

除了请示之外，向上司汇报工作对中层领导来说也很重要。在人才辈出的现代职场，只盲目“默默耕耘”早已不合时宜，工作效果往往只能让你维持现状。如果你想真正地有所提高，必须转变一下自己的工作态度，主动与老板沟通，让老板了解你的实际工作情况。一个下属，只有主动跟老板进行面对面的接触，才能令老板直觉地认识到你的工作才能，你才会有被赏识的机会。如果你只知道一味勤奋，凡事不主动，你与老板的隔膜肯定会越来越深。

其实，老板也是人，他也希望手下员工有一些主动的表现，尤其是汇报工作；再者，老板常常有太多的事情要忙，他不会花太多的精力关注你，当然也无法确切知道你到底在做什么，说不定还认为你是在偷懒呢。所以遇到问题不要怕老板知道，更不要假设他已经知道你在做什么、做了些什么，而一味等待老板来找你。正确的做法是：无论喜忧，你都要主动向老板报告工作，与老板多沟通。只有这样，才能最大限度地得到上司的信任与倚重，从而打开事业之门。

吴彪在公司的企划部工作已经五年多了，参与了许多重要公关活动的策划和实施，是这个部门最有经验的员工之一。部门副经理的职位一直空着，凭借资历和能力，吴彪认为自己很有可能是这个职位的候选人。

可最近吴彪发现了竞争对手——刚来公司不到半年的新人马风云。按说，就她的资历还得熬几年才能出头。可是接下来发生的几件事让吴彪对马风云不得不刮目相看。

一次，两人同去一家公司谈一个项目，回来后已经是中午，吴彪径直走进公司食堂吃午饭。当他回到办公室的时候，经理笑咪咪地走进来说：“你们做得不错，看来这个项目成功的希望很大嘛。”原来，马风云已经把项目情况在第一时间向经理一五一十地汇报过了。

第二次，吴彪和马风云在办公室里就项目方案做了一些深入讨论，许多想法吴彪都是第一次流露，当时马风云听了拍手叫好，对他大大称赞了一番。第二天，经理把吴彪叫到办公室说：“昨天马风云说了许多新的想



法，我觉得很不错。”吴彪的眼睛越瞪越大，因为从经理口中说出的“新想法”都是自己的设想，不过是在此基础上完善了一些而已。经理大概看出了吴彪的心思，笑着说：“马风云说了，其中许多点子都是你的主意，但她能够把这些点子进行整合，再加入自己的构思，很有想法，也很有创意。对于她这样工作经验不算丰富的女孩子来说，不容易。这样吧，这个项目原来是我统管，现在就由她来负责。”

从那以后，吴彪留意观察马风云的工作风格，发现她最大的优点就是勤于向经理汇报，无论大事小情、工作的进展和困扰，或者偶然产生的灵感，她都能在适当的时间跟经理做充分沟通，有时他们聊得兴致盎然，就像交往多年的老朋友一样融洽。哪个上司能怀疑马风云这样的下属能够在他的背后做出出格的事情呢？

半年后，公司下发了一项人事任命：马风云担任企划部副经理。

是否能够主动向上司请示和汇报，不仅是一个态度是否谦恭的问题，也是一个事关自己发展前途的问题。请示和汇报是尊敬上司的体现，是中层领导成功实现工作目标、有效获取上司信赖的重要途径，也是与上司充分交流的重要方法。同时，也只有变被动为主动，你才能及早发现执行过程中的失误，尽快纠正错误，把任务完成得尽善尽美。因此，我们必须给予充分的重视。

错误 003

不重视领导身边的“红人”

有些中层领导认为，在公司里只要尽心尽力，取得业务实绩，赢得领导的赏识和欢心，加薪提升便指日可待了，而把那些领导身边的“红人”不放在心上，他们认为这些人的职位不怎么高，权力也不怎么大，跟自己也没有什么直接关系，没有必要重视他们，只要不得罪就行了。殊不知，



这样一来，就可能让自己走不少弯路。

“红人”，“受上司宠信或得意的人”。

这是《辞海》给“红人”下的定义。千万别小看这10个字，“红人”的惊人能量就蕴含在这言简意赅的10个字中。受宠信、得意，正是“红人”能量巨大的根源。

“红人”虽然不能说一句顶一句，但对他人的成败仍有非常大的影响力。比如：在一个公司内部，老总身边总会有一个或几个深受其信赖的“红人”，他们常常成为老总的耳目，为老总发现人才，举荐人才。这对于中层领导来说，是有着决定性的影响力的。如果能利用好这股能量，拉近与领导的距离、获得更多的机会将不再是梦想。

《红楼梦》中的薛宝钗曾填过一首《柳絮词》，其中一句是“好风凭借力，送我上青云。”是的，“柳絮”原本不会飞，但是只要有“好风”相助，就可以直上云霄！同样，一个人在事业上要想获得成功，除了靠自己的努力奋斗之外，还必须借助“好风”的力量，才能平步青云。而“红人”正是我们走向成功的桥梁与阶梯，是一条尚未被足够重视的捷径。

也许有人觉得：借助“红人”的帮助实现自己的理想不够光明正大。这种心理其实是很迂腐的。如果想利用“红人”达到不可告人的目的，自然不可取。但如果我们为了实现正当的目的，亲近一下“红人”，以迅速将目标转化为现实，又有何不可呢？

“红人”是我们生命中的领路人，是我们事业上的灯塔。找一个“红人”相助，借由他们的帮助，我们可以少撞南墙，在非常短的时间内接近高层领导，并实现自己的抱负；反之，我们或将撞得头破血流，却一无所获。

大诗人李白有“诗仙”之誉，有“直挂云帆济沧海”之志，虽因为没任过有实权的官职，不知其政治能力到底如何，但想来也不会太差。但是，李白一直怀才不遇，以致常常做诗抒发自己的愤慨。李白真的没有机会吗？不然。当时正是唐玄宗统治时期，杨贵妃、高力士、李林甫、杨国忠等都是当时的“红人”，对唐玄宗有着很大的影响力。如果有他们帮忙美言几句，还愁不能做高官成大事吗？可李白却恃才傲物，不肯“摧眉折



腰事权贵”，不愿意去亲近“红人”，反而在根基未稳之际戏弄那些“红人”，怎么能不怀才不遇呢？

与李白相比，明朝有名的首辅大臣张居正就聪明多了。同李白一样，张居正也心怀大志，而且出身并不显贵。与李白不同的是，张居正十分懂得借助“红人”的力量接近高层领导，继而成就自己的道理。在入朝为官之后，张居正立即通过努力得到朝中大臣徐阶的赏识。徐阶做了内阁首辅后，顺理成章地重用了张居正，使张居正有了实施政治抱负的机会。后来，徐阶倒台，高拱成为皇帝的“红人”。张居正又迅速赢得了高拱的信任，使自己继续在内阁任职。随即，他又想方设法结交了宦官冯保——后宫里的“红人”。在冯保的帮助下，张居正挤走了不支持他改革朝政的高拱，取得了内阁首辅之位。此后，他革除弊政，推行新法，使明朝出现了中兴的势头。

从某种角度上说，“怀才不遇”归根结底还是思维僵化所致。领导身边的“红人”对我们成就事业有着非常巨大的影响力，借“红人”之力接近高层领导，成就自己的事业，是非常必要的。我们固然要拥有李白卓越的才能，但也要有张居正的明智。

好莱坞有一句很流行的话：“成功，不在于你知道什么或做什么，而在于你认识谁。”这句话不只在好莱坞适用，在任何地方都是金科玉律。

21世纪，是一个要学会靠外力取得成功的时代，过去单枪匹马的“英雄独行”策略，已经成为一种神话和笑谈。外力的首选是什么？上司、领导、接近权力中心的人。而“红人”既是接近权力中心的人，又是上司、领导的亲信，甚至是你顶头上司本人。因此说，“红人”就是我们事业成功的保证。懂得用活“红人”资源，就等于拥有了“千军万马”。

成功者都是懂得并能够主动寻求“红人”的帮助和支持的人。不重视“红人”，忽视“红人”的重要作用，不管是大人物也好，小人物也罢；也不管是政客，还是企业巨头，到头来都会落得个好梦难圆。何况我们只是一个中层领导呢？

我们处在一个竞争激烈的年代，谁都不可能成为鲁滨孙那样的孤胆英雄，但却可以成为站在巨人肩膀上的英雄。如果不去争取“红人”的支持