

周锡冰◎编著

中小 企业老板 要懂得的

管理心理学



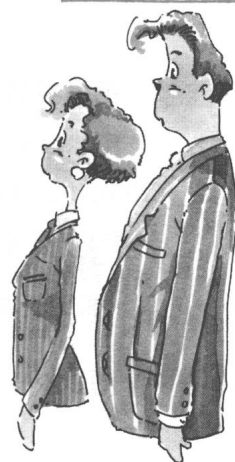
管理的实质是什么？管理心理学对于管理实践的指导意义和现实价值又是什么？如何才能让他人努力工作？是命令他、强迫他？还是影响他、激励他？对于任何一个合格的企业管理者而言，“知彼知己”方能“百战不殆”。

MANAGEMENT PSYCHOLOGY

中国物资出版社

阅 览

F276.3
201219



周锡冰◎编著



中小企业老板要懂得的 管理心理学

MANAGEMENT PSYCHOLOGY

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中小企业老板要懂得的管理心理学 / 周锡冰编著. —北京: 中国物资出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 5047 - 3972 - 8

I. ①中… II. ①周… III. ①中小企业—企业管理—管理心理学
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 177688 号

策划编辑 黄 华

责任编辑 卢海坤

责任印制 方朋远

责任校对 孙会香 饶莉莉

出版发行 中国物资出版社

社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070

电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)

010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)

网 址 <http://www.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 3972 - 8/F · 1573

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 15.5

版 次 2011 年 10 月第 1 版

字 数 261 千字

印 次 2011 年 10 月第 1 次印刷

印 数 0001—4000 册

定 价 29.80 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

目 录

CONTENTS



目 录

第一章 老板的领导与权力心理学	001
一、老板的领导魅力与权力无关	003
二、伟大企业老板的领导能力取决于他的特质	016
三、造就伟大的领导者是领导力的具体体现	024
四、老板的行为将决定下属的行为	032
第二章 老板的激励管理心理学	043
一、伟大的领导力在于如何激励下属	045
二、有效的激励需要营造可信的氛围	050
三、激励的需求因人而异	058
四、加薪并非是激励的最好方法	065
第三章 老板的团队管理心理学	073
一、没有团队意识的群体只不过是一群乌合之众	075
二、1 + 1 > 2 的团队效率是任何企业都梦寐以求的	085
三、中国企业不缺乏精英，缺少的就是团队精神	095
第四章 老板的授权管理心理学	109
一、授权的关键在于高度信任下属	111
二、授权下属既控制又给空间	114
三、找到有能力的下属并授权给他	119
第五章 老板的沟通管理心理学	129
一、没有“沟通能力”的人不能做老板	131



二、沟通应因人而异	138
三、沟通应选择正确的渠道	145

第六章 老板的用人心理学	153
一、老板就是一个出色的伯乐	155
二、知人善任，人尽其才	165
三、用人要疑，疑人敢用	179

第七章 老板的危机管理心理学	187
一、中国企业遭遇的最大危机是老板危机	189
二、危机事件的处理不能采用常例	218
三、应对危机的关键在于如何调控危机	225

参考文献	239
------------	-----

后 记	241
-----------	-----

第一章

老板的领导与权力心理学



一、老板的领导魅力与权力无关

1. 优秀老板的领导能力绝不把权力叠加在一起

一个优秀老板的领导能力主要取决于老板自身的领导风格、领导方式以及他自身的素质、开发下属的潜能、合理授权、设岗定帅等多个因素。而在实际的管理中，企业硬权力只是老板领导力的一个很小部分。对此，通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）在接受《华尔街日报》记者采访时，很坦然地说出了自己的成功之道。他说：“一个成功的领导者，必须有着英雄或者明星般的魅力，让全体员工真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属唯命是从。过时的组织动作方式，宛如老旧的城墙在逐渐倒塌。”

当我们回顾杰克·韦尔奇的经历，我们就很容易发现杰克·韦尔奇的领导才能。20 世纪 80 年代，杰克·韦尔奇从入主通用电气起，在短短 20 年间，他将一个弥漫着官僚主义气息的公司，打造成一个充满朝气、富有生机的企业巨头。

在杰克·韦尔奇的领导下，通用电气的市值由他上任时的 130 亿美元上升到了 4800 亿美元，排名也从世界第十提升到第一。他所推行的“6 西格玛”标准、全球化和电子商务，几乎重新定义了现代企业。当杰克·韦尔奇在 2001 年 9 月退休时，他被誉为“最受尊敬的 CEO”、“全球第一 CEO”、“美国当代最成功最伟大的企业家”。如今，通用电气旗下已有 12 个事业部成为其各自市场上的领先者，有 9 个事业部能入选《财富》500 强。杰克·韦尔奇带领通用电气，从一家制造业巨头转变为以服务业和电子商务为导向的企业巨人，使百年历史的通用电气成为业界真正的领袖级企业。

可以说，杰克·韦尔奇改变了通用电气，同时也展现了杰克·韦尔奇的伟大领导力。其成功论断显然是他大半生经验的总结，就好像一位诗人曾说：“上行下效，法令的领地，永远比不上统治者的一言一行。”



然而，在很多中小企业中，部分老板通常都把企业硬权力看得非常重，因为他们不明白，伟大的领导力不是依靠硬权力，而是要靠自己的影响力。在《伊索寓言》中，有这样一则小故事：

一只小山羊爬到一农家的高房顶上，其下有一匹狼走过。山羊以为自己身居高位，野狼莫奈它何，便骂道：“你这傻瓜，笨狼。”狼于是停下来，说：“你这胆小鬼，骂我的并非是你，而是你现在所站的位置。”

从《伊索寓言》的小故事中可以看到，在现实社会中的一部分领导者，尤其是那些中小企业老板，难免会因自命不凡而盛气凌人。

在很多中小企业中，老板的强势因为其在长时间的经营中的成功经验而成，并等于其领导力。因而，难免造成一种自大之心理。此种中小企业老板常以其头衔自豪，妄发言论或任意否决；平日好管闲事，走起路来神气十足，俨然不可一世的样子。比如，“年轻人应该多学习，像我当年便是十分爱动脑筋的。”“最近人才越来越少，越来越差劲。”

像上述那样喜欢如此数落下属，自抬身价的中小企业老板不在少数。下属们尽管表面上不敢吭声，心中却私下对着干，甚至是在某些重大决策上不执行。

当然，在西方企业管理中非常强调领导力，美国古典管理学家、科学管理的创始人弗雷德里克·温斯洛·泰勒就做过一份调查，结果显示：有 85.27% 的人依靠权力来管理企业，也就是说，有不少领导者并非靠“影响力”，而是靠“权力”来工作。最好的证据是：当他即将退休时，即可发现下属一反常态，不再听其指挥了。当他尚有头衔时，经常可以听到下属阿谀奉承的话，一旦将离去，再也无人对他百般讨好了。

对于任何一个中小企业老板来说，权力与影响力并非成正比，它只是一部分中小企业老板影响力的一个客观因素。许多中小企业老板虽然有了权力，但是却毫无影响力，总会有些溜须拍马的下属围绕在身旁，就像蜜蜂飞向花丛采蜜一般。这些下属也是为了获得一点点利益，才如此趋炎附势的。像这样的下属，即使身边再多，也是多余的。作为中小企业老板应该知道这其中的“利用”关系，如果中小企业老板沉溺在那种甜言蜜语和奉承话中不能自拔，那么这个老板肯定是一个不成功的老板，因为依靠这样的下属，企业永远也不可能获得良好的发展。



随着企业管理的日趋完善，人性化管理已经走进了企业的大门，而且日益显示着其强大的威力。在世界 500 强企业中，人性化管理占据着主导地位，但是很多小企业仍然用传统的管理模式来管理下属。有一个例子：

一位中小企业老板把一名下属叫到办公室，当这名下属进入办公室后，老板就起身关上门并且在这名下属还没坐定前，就质问他为何擅自更改一个重要的书面资料。

这名下属回答说：“我觉得这样比较容易争取到这个订单。”

而老板却说：“没有我的允许，你凭什么改变我的指示？”

“我只是想……”在下属说完话以前这名老板就以愤怒的口吻说：“你不懂这个道理的话，就给我滚出去。这个公司是我的，所有部门都由我指挥，你的工作只是要完成我的指示，懂吗？”

这位下属于是起身准备离开，老板却吼叫着说：“等一等，我还有话要跟你讲。”

但这名下属回答：“但我没有什么话要跟你说了。”

像这种不顾下属立场强制的命令方式，是身为中小企业老板所要绝对避免的。因为这样只会徒然增加下属的反抗情绪，结果当然就可想而知了。

在改革开放的今天，西方的企业管理制度已经风靡中国，中国企业领导者们大都接受了来自美国和欧洲等发达国家的管理思想。当然，他们这样做的目的也并不是无稽之谈，而是中国人善于学习的习惯，但是这种习惯在 2005 年被一个来自中国台湾省的大学教授打破，他就是曾仕强，他强调中国式管理的重要。此后，中国式管理就像飓风一样横扫中国大陆的企业，人们忽然发现中国的管理才是最好的时候，大家觉得自己被戏弄了。不信，我们来看看一个真实的案例。

有一天晚上，索尼创始人盛田昭夫按照惯例走进员工餐厅与员工一起就餐、聊天。

盛田昭夫多年来一直保持着这个习惯，以培养核心员工的合作意识和与他们的良好关系。这天，盛田昭夫忽然发现一位年轻员工郁郁寡欢，满腹心事，闷头吃饭，谁也不理。



于是，盛田昭夫就主动坐在这名员工对面，与他攀谈。

几杯酒下肚之后，这个员工终于开口了：“我毕业于东京大学，有一份待遇十分优厚的工作。但是，进入索尼之前，对索尼公司崇拜得发狂。当时，我认为我进入索尼，是我一生的最佳选择。但是，现在才发现，我不是在为索尼工作，而是为课长干活。坦率地说，我这位课长是个无能之辈，更可悲的是，我所有的行动与建议都得课长批准。我自己的一些小发明与改进，课长不仅不支持、不解释，还挖苦我癞蛤蟆想吃天鹅肉。对我来说，这名课长就是索尼。我十分泄气，心灰意懒。这就是索尼？这就是我的索尼？我居然放弃了那份优厚的工作来到这种地方！”

这番话令盛田昭夫十分震惊，他想，类似的问题在公司内部员工中恐怕不少，管理者应该关心他们的苦恼，了解他们的处境，不能堵塞他们的上进之路，于是产生了改革人事管理制度的想法。

之后，索尼公司开始每周出版一次内部小报，刊登公司各部门的“求人广告”，员工可以自由而秘密地前去应聘，他们的上司无权阻止。

另外，索尼原则上每隔两年就让员工调换一次工作，特别是对于那些精力旺盛、干劲十足的员工，不是让他们被动地等待工作，而是主动地给他们施展才能的机会。

在索尼公司实行内部招聘制度以后，有能力的员工大多能找到自己较中意的岗位，而且人力资源部门可以发现那些“流出”员工的上司所存在的问题。

按照传统的做法，索尼创始人盛田昭夫第一件事情就是强化制度的作用，将那些怠工、抱怨的员工通通地严惩。

然而，盛田昭夫却做了一件让大家意外的事情，那就是进行人性化的管理。他深知，要想真正地提升员工的工作积极性，就必须取消原有的、僵化的制度，从而让那些工作积极的员工尽可能地发挥他们的工作效能。

因此，盛田昭夫给中国企业老板上了一课，那就是提升员工的工作积极性，主要还是通过人性化的管理，让员工认可企业的文化，从而真正地为企业做事。



2. 优秀的老板绝不仅仅是一个领导者

一个优秀的中小企业老板，不单单是一名优秀的领导者，而且还是一名善于尊重下属劳动成果的上司和一个很好的沟通者。但是很多中小企业老板却忽视了他们的职责和应有的素质，从而失去了威信。

M公司的老板向其下属发布命令，要增建一间办公室，须马上出蓝图。于是，其下属牺牲了周末，终于赶出来一张详细的设计图。

星期一早上准时交到老板手中，没想到老板却说：“这件事你不必做了，因为星期六我自己做了一下，结果还很不错，所以把你的设计图拿回去吧！我的图就在这儿，你拿去实施好了。”

事后，老板深觉对下属有无限歉意，然而又不好意思向他们说明，误会就由此产生了。此后，下属均不再听其指挥，甚至在背后说老板无能。

本案例在中国企业中带有一定的普遍意义。从上述案例可知，权力是一柄双刃剑，中小企业老板如果用好了，肯定能够收到事半功倍的效果，但是如果用不好，他的破坏作用也是可以想象的。为此，一个真正优秀的中小企业老板，绝不会仅仅依靠权力来行事，再说，下属本身也知道要敬重老板，那老板又何必处处表现出自己的权力呢？

但是在很多时候，对有些中小企业老板而言，当下属不按自己意愿而行时，往往不愿花点时间与下属商谈一下，而是马上搬出权力，想借以操纵下属。即使他们不是用很强硬的态度，但此种行为即明白表示，该老板不相信下属的能力，这样的做法将危害企业的健康成长。

实践证明，权力是中小企业老板成为伟大企业家的辅助手段，也是他们指挥和影响下属的一个不可或缺的管理平台。因此，如何正确地使用权力就成为每一个中小企业老板不得不面临的问题。对此，泰勒认为：“权力是领导者表现自己管理手段的体现，但无数事实证明，过分保护和夸大这种权力就会引起私人欲望，就会产生滥用权力的现象，滥用权力是对权力的破坏。任何权力都有一定的限制和范围，就会形成‘权力扩张’，最终会危及企业及员工的利益。”

美国管理学家哈罗德·孔茨在《管理学》一书中这样定义了权力的概念：“权力是一个广泛得多的概念，它是个人或团体劝导或影响别



人或其他团体的信念或行动的能力。”但是，组织中的职权是指处于某一职位上的权力，并由占有这个职位的那个人通过它去作出能影响别人的决策。对于中小企业老板是如何使用权力这个问题，《金融时报》做了一个调查，得出了一个令人吃惊的结论：在被调查的 1678 家企业中，有 94.27% 的企业或多或少出现过中小企业老板滥用权力的现象，而其中又有 98.74% 的企业由于中小企业老板滥用权力而导致业绩大幅度下滑。

正确地使用权力既是中小企业老板的责任，同时又是其应尽的义务，因为中小企业老板是一个企业的核心，他将直接影响企业何去何从。但是却有很多中小企业老板仍然采用传统的管理模式，使企业难与其他生命力强劲的企业竞争，这无疑会给自己企业增加种种困难。为此，全球最著名的管理学大师汤姆·彼得斯在接受美国《商业周刊》采访时强调：“一个优秀的领导者不仅仅是一个领导者，而且还应该是一个操纵家。”那么，对于中小企业老板来说，如何才能成为一个优秀的领导者呢？那就应该注意以下几个问题。

（1）慎用权力

科学、合理地“压制”下属是管理企业的好方法，命令是让员工执行的措施，但个别企业却以权压人——“这是业务命令，你就照我说的做，不然，我就把你开除。”像这种不顾员工立场、强制的命令方式，只会徒增员工的反抗心理，只能收到相反的效果。

（2）尊重下属

不尊重下属的中小企业老板肯定不会是一个合格的老板。在企业管理中，不得不承认的是，每位员工都有其自己的思想和自尊，否则他就没有个性。老板利用好员工的个性，使他在工作上作出成绩才是高明的老板。中小企业老板千万不要盛气凌人，目空一切，应该尊重员工的意见，合理地发布命令。即使是多么不可靠、多么无能的员工，一旦把工作交付给他，就不可轻视他的能力。对员工努力的行动，老板应尽量给予帮助，要耐心地指导他们，给予他们意见和忠告。

在平时，员工通常有他自己的行事计划。当老板突然下达指示时，他不得不将原来的计划加以调整，删去一些或追加一些。假如这只是偶发的现象，倒也无所谓；若是经常发生，员工难免会心存不满。因此，当中小企业老板下达命令给员工时，不妨多加几句话：

“我知道你很忙，不过……”

“我想你可能是头一次做这件事，不过……”

说这些话对中小企业老板来说，是轻而易举的事，但却能让员工感到老板是从他的立场着想，从而心甘情愿地让步。

一个中小企业老板应客观、公正地对待下属，这样才算是一个合格的老板所具备的前提条件。但是，中小企业老板滥用权力的表现还有很多，如以权谋私、以自己的好恶标准去制约员工的个性、故意排挤员工等，这都会有损于权力的严肃和老板的威望。当然，对一名优秀的老板而言，真正的权力的体现是民主集中、以人为本，把员工当做机器或者奴隶的做法，只能使中小企业老板自己陷入管理的败局。因此，作为老板，必须考虑给予下属尽可能多的尊重，因为尊重员工是人性化管理的又一大变革和创新，曾经在 20 世纪 60 年代流行于欧美的企业管理中。确实，在很多优秀的企业中，老板尊重下属不仅能够激发下属的积极性，而且还能够为打造一个基业长青的公司做最好的铺陈。

杰克·韦尔奇对尊重下属这个问题十分重视，他说：“尊重下属就是在以 10000% 的速度发展。”确实，从杰克·韦尔奇的话中体现了一个深刻的道理。在企业管理中，中小企业老板应注意自己的领导风格，特别是对下属的尊重。

尊重下属是必要的，即使是那些有这样那样缺点、以至于犯过错误的员工，也同样有自尊心，有时甚至比其他人更渴望得到老板的理解和尊重。作为中小企业老板，应该充分考虑到下属的这种心理需要，真心诚意、不掺半点虚伪地尊重他们。

第一，尊重下属的人格。对人格的尊重往往表现为运用权力时的慎重与理智。经验证明，当一个人的理性因素占上风时，就能够尊重事实、善用逻辑推理，得出较客观结论。而当其情绪因素占上风时，就会失去理智、无视事实，看问题会产生较大的偏见。因此，在与下属的交往中，老板要尽可能保持冷静、理智。当下级对你布置的工作不上心时，不搞强迫命令，而是耐心开导；当工作上不去时，不是埋怨，而是多加具体帮助；当工作有过失时，不是当众训斥，而是主动承担责任；当下属对你有意见时，不记恨，注重感化，真正在上下级之间创造一种亲切、融洽、无拘无束的伙伴气氛。这样，被领导者就会感到你真诚可





信、值得信赖和依靠。相反，如果你总是摆出一副老板的架子，采取一种居高临下的态度，即使你的道理全对，也不能使人心悦诚服，甚至会引起逆反心理。

第二，尊重下属的意见。在实际的工作中，对下属的正确意见要尽量采纳；下属意见瑜瑕参半时，老板要充分肯定其正确的部分；下属意见只有在非常明显错了时，才予以否定，但也要平心静气地说明道理。特别是下属对自己提出意见的时候，要有一种“闻过则喜，从谏如流”的态度，切不可耿耿于怀，挟嫌报复，甚至粗暴地以言治罪。有些老板自信心、好胜心很强，只按自己狭窄的视野、固有的定式、有限的知识和经验决定问题，对下属的意见，凡是不符合自己口味的和自己不懂的，或者没有听说过的，都漠然置之，甚至藐视、排斥。这是十分有害的。

第三，尊重下属的权限。老板们要注意的是，尊重下属，应尊重他们的权限，这样不仅控制了下属整体的工作进度，而且又发挥了下属的成员精神，特别是下属都有各自明确的职权范围，在这个范围内尽职尽责地完成工作，本人会感到快慰。因此，老板在给下属布置工作时责任要清楚，权限要明确，不要随意干预或代替他们干职责内的工作；既严格要求，又充分信任，才能充分发挥他们的主动性、创造性。如果不放心、不放手、不放权，事必躬亲、事无巨细、越俎代庖、大包大揽，不仅受累不讨好，而且会助长他们的依赖、推脱、扯皮的思想作风，还会因为压抑和窒息他们的聪明才智而招致不满，挫伤其积极性。放手让下属工作，给予信任、鼓励和必要的指导，其结果必然会形成一个有效的工作系统，所有人的聪明才智都能得到充分发挥。

第四，尊重下属的创造精神。在某种意义上讲，尊重下属主要体现在爱护被领导者的积极性和创造精神。这种爱护首先表现在为下属创造一个良好的工作环境和外部条件，使他们的聪明才智得以充分发挥。积极性和创造性的发挥与客观环境关系极大。有的老板喜欢自己的下属是传统保守型的人，认为思想活跃、对新生事物敏感的人不安分守己，是本企业的不稳定因素。这样，势必挫伤以至扼杀下属的创造精神。因此，老板必须要特别注意支持和保护那些思想解放、锐意改革的闯将，做到不为谗言所移、不以好恶分彼此、不因小过裁大将，而应甘当人



梯，表现出伯乐风范。在下属中，要建立竞争机制，通过放马南山，天然竞逐，优胜劣汰，让下属各领风骚，齐展雄才。

第五，尊重下属的劳动。尊重，还表现为尊重他人的劳动。一件工作、一项任务完成以后，老板要充分肯定下属为此付出的努力，把成绩讲足，客观分析他们的失误，把问题讲透。下属的劳动成果既得到承认，其不足又得到指点，这样的话，下属就会在以后的工作中扬长避短，提高自己。老板特别需要注意的是，对那些勤恳工作、超负荷运转和善于创新勇于开拓的员工要格外爱护。在一般情况下，他们的失误可能多些，引起的议论可能多一些。对这些员工就更需要尊重、关心和理解。对他们的创见和贡献要大张旗鼓地表彰；对他们的偶然失误，要分析原因，共同担负责任，绝不可过分渲染，使这些同志有委屈感，更不能揽功诿过，伤了下属的心。

随着企业管理制度的完善，人性化管理作为人们非常看好的管理模式运用于企业之中。于是尊重下属被提上了管理日程。当然，一个人付出劳动，作出了贡献，应该得到应有的尊重和报偿。通常，报偿有两种，一种是物质上的，如工资待遇、物质奖励等；一种是精神上的，如称号、荣誉等。两种奖励都很重要，但对于许多人来讲，在一定的物质条件下，他们更重视精神上的。有时他们最想得到的，并不是经济待遇和物质奖励，而是理解、关心、友爱、尊重等情感上的需要，往往视声誉比金钱更重要。老板只有把物质利益和精神鼓励有机巧妙地结合起来，才能更好地激活员工的活力。

（3）不越权指挥

中小企业老板要想使自己更有领导魅力，应时刻注意自己的言行，很多事情只要放权给下属就没有必要事必躬亲。相反，越权指挥会造成下属和中层领导发生冲突，从而导致组织内乱。如果想做到管理的有条不紊就要有层次。

事实上，在现代管理中有着明显的层次分别，像一个公司中有决策层、管理层和执行层。各层次都分别有与之相对应的职责权力：决策层负责企业的经营战略、规划和生产任务的布置；管理层负责计划管理和组织生产；执行层负责具体的执行操作。如果企业老板不能正视这一客观事实，便会在管理中不可避免地发生这样或那样的问题。

越权指挥不仅不能收到预想的效果，而且还很有可能造成负面的



影响，甚至难以收拾。作为企业的上层领导者——老板，管得过多、过细往往会打破正常的管理秩序，这样会使管理处于紊乱状态，从而最终影响企业的效益。对于员工来说，中小企业老板越权指挥，就会造成前后指令不统一，交叉重复，会令员工无所适从。管理应有层次，而中小企业老板在管理中就应体现出这种层次，避免越权指挥的现象发生。

如果中小企业老板老是越权指挥、包办一切，什么都不放心，从企业的经营策略到车间的生产计划，再到窗户擦得是否干净都管，就恰好迎合了那些懒虫的心理习惯：他们不愿动脑、不愿思考，而只想伸手便可完成工作，出了问题也不承担责任。如果中小企业老板事事都包揽，谁不喜欢这样的“好”老板呢？

中小企业老板不仅要为企业收到较好的短期效益，而且还要为企业的长期投资做好相应的规划。《纽约时报》采访杰克·韦尔奇，问他成功的奥秘是什么时，杰克·韦尔奇的回答让人有些惊诧。他说：“作为一个领导者必须以身作则，不要事必躬亲。”

但这个回答确实代表了杰克·韦尔奇多年的成功经验——不越权指挥。而越权指挥往往会导致权力的滥用，这可以说是老板的一个最大失误。

卡尔森·托马斯公司的企业老板卡利·蒙哥，在自己的企业发展到几家大百货商场后，依旧采用小店铺的领导方式，对企业的上下下下，关注个透彻：哪个部门经理做什么，该怎么做；哪个员工做什么，该怎么做，他都布置得精微妥帖。这明显是他在滥用权力。

而卡利·蒙哥这样做的结果是：当他外出度假才一周时，反映公司问题的信件和电话就源源不断，而且尽是企业内的琐碎小事。

卡利·蒙哥不得不提前结束原准备休一个月的假期，回公司处理那些琐碎的问题，这是很可笑的一件事情。

从上述案例中可以看出，权力滥用是老板的一个大禁忌。假如卡利·蒙哥在企业管理中做到不滥用权力，做到层次分明、职责清晰，怎么会度不成一个安稳的假期呢？究其原因，在于他的管理、他对权力的运用有问题，滋养了部下的惰性，造成了事无大小全由他指挥的、缺乏思考和创造性的局面，以至于离了他，公司便无法正常运转，就管理成