



钟 宣 著

干部的误区

房州文化出版社

干部的误区

钟 宣 著

房州文化出版社

责任编辑 庄泽勇

封面设计 杨石友

干 部 的 误 区

钟 宣 著

广州文化出版社 出版
发行

(广州市东风中路503号7楼)

广东省新华书店经销

广东新华印刷厂印刷

787×1092毫米 32开 4印张 1插页 8.3万字

1988年10月第1版 1988年10月第1次印刷

印数 1—7,600册

ISBN 7-5431-0094-0

C·4 定价: 1.35元

序 言

通常人们对“一个企业干部应该具备哪些良好品质”很关心，大多数论及企业干部素质的书也把重点放在这个问题上。然而，作为企业干部，应该摒弃哪些不良品质和作风，克服哪些缺点与不足，却很少被人们重视，论及这方面的书就更少了。本书的撰写，可以说是弥补了这一不足。本书试图通过对企业中劣质干部的种种不良表现的分析，给人们提供一本引以自省的检测手册，使人们懂得：作为一个企业干部，应该弥补哪些弱点与不足，应该避免犯哪些错误，并由此培养自己优良的领导素质，做一个合格的企业干部。

从这点来看，本书不失为一本实用的工具书和自省手册。如果您是企业干部，阅读本书，无论是对您自身素质的提高，还是对企业的发展，都会有很大的促进作用。一旦您了解了劣质干部的种种弱点，您就可以避免它们。因此本书——《干部的误区》，您非读不可。

钟 宣

1988年5月

目 录

第一章 劣质干部的十大类型	(1)
1. 头头型	(1)
2. 官僚主义型	(6)
3. 包办型	(7)
4. 滥用职权型	(9)
5. 无主见型	(11)
6. 暴君型	(12)
7. 明哲保身型	(12)
8. 依附型	(13)
9. 公私不分型	(14)
10. 唯命是从型	(15)
第二章 劣质干部性格上的弱点	(17)
1. 缺乏高度思考能力的弱点	(17)
2. 缺乏大度的弱点	(19)
3. 缺乏毅力的弱点	(20)
4. 消极成性的弱点	(21)
5. 缺乏冲劲的弱点	(22)
6. 犹犹豫豫的弱点	(24)
7. 缺乏实干意识的弱点	(25)
8. 精神不专注的弱点	(26)

9. 自律能力低下的弱点	(27)
10. 协调能力低下的弱点	(28)
11. 与别人缺乏共鸣感的弱点	(29)
12. 感情冲动的弱点	(30)
13. 恃才自傲的弱点	(32)
14. 适应性差的弱点	(34)
15. 过于适应工作环境的弱点	(35)
16. 不能上下沟通的弱点	(35)
17. 欲望满足不了便想退却的弱点	(36)
18. 自卑感特别强的弱点	(38)
19. 情绪焦躁的弱点	(39)
20. 脑筋死板的弱点	(40)
21. 自欺欺人的弱点	(42)
22. 追求安逸的弱点	(43)
23. 既无功也无过的弱点	(44)
24. 总把眼睛盯在以前的成就上的弱点	(45)
25. 掠功劳而推责任的弱点	(46)
26. 轻易应允别人却不真正落实的弱点	(47)
27. 热衷于会海的弱点	(48)
28. 随意调动下属人员的弱点	(50)
29. 张口闭口喊忙的弱点	(51)
30. 貌似大度而其实器度极小的弱点	(52)
31. 信心不足而欲言又止的弱点	(53)
32. 习惯于传递式工作方法的弱点	(54)
33. 喜欢吹毛求疵的弱点	(55)
34. 好好先生型的弱点	(57)

- 35. 凶神恶煞式的弱点..... (58)
- 36. 不懂得随遇而安的弱点..... (59)
- 37. 喜欢自言自语的弱点..... (61)

第三章 劣质干部的诸种表现..... (63)

- 1. 责任感薄弱的干部..... (63)
- 2. 只会惩罚别人的干部..... (66)
- 3. 总放心不下的干部..... (67)
- 4. 毫无创新意识的干部..... (69)
- 5. 没有充分的知识技能的干部..... (70)
- 6. 判断能力欠佳的干部..... (71)
- 7. 应变能力低下的干部..... (72)
- 8. 办事缺乏计划性的干部..... (73)
- 9. 缺乏发现问题能力的干部..... (74)
- 10. 解决问题能力低下的干部..... (75)
- 11. 缺乏说服力的干部..... (76)
- 12. 过分强调领导尊严的干部..... (78)
- 13. 忽视关心年轻人的干部..... (79)
- 14. 过于冷漠的干部..... (81)
- 15. 不善于与部下进行适当交际的干部..... (82)
- 16. 天真地估量自己的说服力的干部..... (84)
- 17. 只知用强硬手段来驱动部下的干部..... (85)
- 18. 自觉性很差的干部..... (86)
- 19. 职责不明的干部..... (87)
- 20. 对自己缺乏必要认识的干部..... (88)
- 21. 容易自满的干部..... (89)
- 22. 鼠目寸光的干部..... (90)

23. 领导方法不得要领的干部	(91)
24. 说话不算数的干部	(93)
25. 轻易剥夺部下的工作机会的干部	(94)
26. 越俎代庖的干部	(95)
27. 听不得直言爽语的干部	(96)
28. 对创造意识毫无兴致的干部	(98)
29. 对职员的社团组织很反感的干部	(99)
30. 困死部下的干部	(100)
31. 过分套用标准化管理的干部	(102)
32. 以常规来评判部下的干部	(103)
33. 喜欢标榜自己的干部	(105)
34. 从不听取部下申辩的干部	(106)
35. 忽视在礼仪上培训部下的干部	(107)
36. 不会兼顾两头的干部	(108)
37. 缺乏统率能力的干部	(109)
38. 不能了解部下心思的干部	(110)
39. 总想以“希望”来笼络部下的干部	(111)
40. 喜欢用“做这有什么用”来斥责部下的干部	(112)
41. 经常占用部下时间的干部	(114)
42. 干涉部下私生活的干部	(115)
43. 经常损害企业形象的干部	(116)
44. 缺乏识才能力的干部	(117)
45. 只知薪金不知效益的干部	(118)
46. 依赖上司的干部	(119)
47. 喜欢空谈人生意义的干部	(120)

第一章 劣质干部的十大类型

企业干部有各种各样的类型，各种类型又各有其特点。有好的类型，也有差、劣的类型；每种类型的特点，因具体时间、场合不同，又以不同的方式表现出来。当它们以较好的形式表现出来时，领导和部下都会对此抱有好感；而当一个干部以一种令人难以接受的方式表现自己时，他所得到的只能是人们对他的反感。

由上述两种情况，决定了企业干部是优良还是劣质类型。本章着重分析劣质干部类型及其特点，以便向人们提供反面教材。

1. 头 头 型

这是任何企业和公司都有的干部类型。所谓“头头”，指有点象那些帮派中不得人心的首领，他们有的依仗权势我行我素，有的拉帮结派笼络部属手下，以便能随意指使他们为自己服务。这种类型的干部有什么特征呢？

一、自以为是的独裁、专制主义作风

类似封建时代君主专制、独裁统治，这种类型的干部在

企业中大量存在。这种特征的劣质干部，有时明知道自己依仗权势行事，可能会犯错误，不合时宜，但是由于感情上、面子上难以使自己放下架子，于是经常表现出一意孤行的态度和行为。具体表现为：

1. 偏袒某一下属人员，不管他是否触犯纪律。
2. 肆无忌惮地破坏规章制度，不能严于律己。
3. 经常夸耀手中的职权。
4. 对下属采取高压的态度和工作方式。

这类干部往往以为自己是个很民主的上司，而实际上他是个专制、独裁主义者。这种干部进行工作，表面上也会征求旁人或部下的意见，但这仅仅是形式而已，因为最终的结论是他自己以强迫的方式，坚持己见而作出的。结果怎样呢？他的部下们就会这样想：“提什么意见？只要不与他的意见相符就难以被接受，这样何必去浪费自己的精力和时间呢？”以后开会的时候，他们都会抱定：“反正一切全由领导、上司决定，我们不必担当什么责任，何必多事？”这种观念之下，大家就只是沉默不言了。造成这样的局面后，这些独断专行的干部们又会说：“唉，我的下属总是不提意见，对工作不关心，缺乏进取精神，实在太差劲了。”于是，他就更加独来独往了。这就造成了一种恶性循环：劣质干部的独断专行促使部下缄默不语；而部下的沉默不言又促成了劣质干部的独断专行。劣质干部的武断作风助长了部下缺乏责任感的习性；而部下们的无责任感又更加促成劣质干部的独断专行作风。

这种自以为是的独裁式干部还有另外一个表现：对那些敢于申辩事实真相，提出自己意见的下属，这种劣质干部通

常采取置之不理的态度。这样导致的结果,使得下属们的想法得不到任何效果,心中的怨气也得不到发泄,逐渐地,积怨就会越来越多,最后必将爆发出来。劣质干部对此总是不在意,这是很危险的。

二、经验主义的作风

这类干部,处理任何事情都依赖已有的经验,靠过去的做法行事。他们不愿吸取新的知识,也不愿在业务上作出更大的改善与提高;他们对下属所提的改善工作的意见方案,不屑一顾,百般挑剔,不愿接受。这也是由于他们自己缺乏新的知识,不能开创工作新局面、改善自己的业务工作所造成的。他们自己缺乏这样的能力,也要求别人不能超过自己。真有点象“武大郎开店”。

这种类型的干部也懂得一个好的企业干部应该具备怎样的优良品质,但是因为他们对自我的认识能力太差,无法正确地认识自己身上所存在的问题。结果,企业内部的人际关系就会混乱,而这种劣质干部却不知道自己是混乱的根源。

具有这种作风的劣质干部总是习惯于墨守成规,不思改进,安于现状,结果导致如下后果:

1. 对新生事物不感兴趣,不敢参与竞争性的事务。
2. 不能用新的目标来激发下属的积极性和潜力,使整个工作环境的气氛暮气沉沉,毫无生机。
3. 不能制订出优秀的工作措施以提高下属的工作效率。
4. 不能察觉自己在知识和能力上的局限性,从而愈来愈走向迂腐和固执。

在当前社会化高度发展的时代,整个世界都处在高速度的运转中。新的知识、技术,新的方法,新的组织等等应运

而生，原有的知识、技能、方法等，一年内会有相当部分变得陈旧落后，跟不上形势。因此，那些跟不上形势的经验主义作风的干部，只能被时代淘汰。这种劣质干部存在下去，只能给企业带来不幸。

三、保护既得利益的特征

头头型干部的这个不良特征，表现得很突出。他们对自己所占据的位置，对自己的既得利益，总是非常关心和敏感，不容许人对此有一丝的触犯。当有人不知趣地触犯他们的利益时，他们就会作出强烈的反抗，但他们自己却经常触犯和侵害他人的利益，以扩大自己的权益范围。这种作法导致下面的后果：

1. 这类劣质干部缺乏协调性和合作精神，常常制造麻烦，树立自己的对立面。

2. 这类干部总是将他人的忠告、良言当作耳旁风，因而常常自己孤立自己。

3. 对自己进行孤立，就使自己失去向别人学习新的知识、吸取别人的经验的机会，从而使自己落后于时代。

4. 这类干部往往对上述事实毫无觉察，不能自我反省，总是满足于自己已得到的位置和已拥有的利益，孤芳自赏，结果是很可悲的。

四、以小恩小惠笼络人心的特征

这种类型特征的劣质干部，标榜自己很关怀下属，温情主义，从而觉得对下属施了大恩，以此来管理下属，开展工作。他们经常表现出一种“你跟着我走准没错”的姿态。有时这种情形变得过分起来，伤害了下属的自尊心。这种劣质干部常常干涉下属的私生活，以感情代替理智去处理问题。他

们上述作法导致的后果是：

1. 过于沉溺于人际关系之中，忘掉了工作的真正目的。
2. 现在的青年人对于靠这种人情关系来开展工作，会很反感。这些年青人一眼看穿劣质干部们以小恩小惠笼络人心的真实意图，他们不会领这些干部的情，反而会产生抗拒心理。

下属们对自己的上司，通常是希望他们能在执行业务和人际关系方面保持某种平衡，把自己的能力尽力发挥出来。实际也只有这样，工作效率才能提高，业务成就才能增长。

这一类型的劣质干部认为，只要对下属施些小恩小惠，工作就会很好开展，企业业务就会蒸蒸日上地发展。其实这种观念有很大的片面性。这种靠施点恩来进行管理的工作方法，虽然在一定范围内会产生一定的效果。但是当它运用到人数众多的范围上，或在下属的文化素养较高时，就会毫无效果。

同时，这种类型的劣质干部还很容易被那些有点小聪明的下属利用，而自己又不知道，以为是自己在玩弄他们。

五、没有权威却自以为有的糊涂虫

这种特征的劣质干部，虽然自己没有掌握多少权力，心里却总以为自己是支配一切的人，从而自我陶醉于做“头头”的幸福中。他总是认为，只要居高临下向下属们发号施令，下属就会心诚悦服地听从命令去行动了。他觉得因为有他的存在，命令才得以施行。其实这是一种错觉。一个骑在马上的人不一定就能驾驭胯下的马，他可能是因为怕从马背上摔下来才紧握住缰绳。如果马无目的地乱窜，他就无能为力

了。

这种劣质干部看不到以下的事实：下属不是在上司的统治下工作，不是在命令下工作，他们对自己的工作是抱着这样的观念：日常的工作是按一定程序，必须完成的，不管有无命令，不管头头们在不在，都要完成它。

很多伟人都表现出极大的感召力，但他们并不是故意去制造一种要支配别人、号召别人的气势，他们以他们的人品，自然的言谈举止来产生一种感召力。而这里分析的好为支配者的劣质干部，却不懂得这个道理。他们着意要运用权威，而得到的结果是无人听命于他。

地位并不是权威，而这里分析的劣质干部却以为是，这就是问题所在，也是他们的糊涂所在。

2. 官僚主义型

这种类型的干部，呆板地死死扣住法则、规则和章程来办事，而不会根据具体情况和各个人的特殊条件来处理问题。这类干部的特征主要表现为：

1. 判断一件事的是与非，只是按照固定死板的规章制度为标准，而不是具体问题具体分析。

2. 对于一些很有价值的东西，如果它们与既定的规章制度不相符，就无视它们，不加关心。

3. 从来不去推究一下那些制度设置的目的，对于任何有价值的意见、措施或方案，总是拿那些既定的制度来否决

它。他们忘记了制度本身只是为达到目的，把事情办好的手段和途径。

官僚型干部，一切依赖规章制度，而不愿去创新，去发展新的局面。这实际上是一种明哲保身的消极、无能的态度。这类干部跟不上日新月异的社会发展要求，思想观念僵化，结果使得他们所管理的部门陷入一种多一事不如少一事的状况中，惰性十足。一个企业在这种消极的状态下，是很难有所发展的。

实际上，过度依赖制度，是无能的干部为自己找到的最好外衣。随着企业的不断发展，各类制度章程应运而生，这是必然的。但是，必须防止由于制度的不断建立而产生“制度万能”的思想，杜绝官僚主义的产生。制度自有它的存在必要性，但是不能把它当成万能的东西。有些制度制订出来，经过一段时间后，会变得不合时宜，必须灵活运用，辩证地看待它们，有时甚至应该对它们作必要的修改，绝不能“一以贯之”，持久不变。

3. 包办型

这种类型的干部，也是每家企业公司都会出现的。他们对企业内部的经营活动很熟知，并且对自己的业务工作很热心负责，事事以身作则。他们往往被看作一个企业或公司里的杰出的管理人员。然而，正是这类颇有才干，热心负责的模范型干部，却容易犯上这么一个错误：他们在对待下属人

员的态度上，往往过于包办，什么事都要过问，从而干扰了下属人员的工作。下属在这么一个具有杰出才能，但事事都要管到、负责到底的包办型领导的统领下，自己的聪明才智往往得不到运用和发挥；而那些在上司管制不严，较为自由放任的环境中工作的下属人员，往往能发挥出自己的聪明才智。为什么会出现这种情况呢？道理很简单：这些具备优秀才能的干部，对什么事都怀着强烈的责任感，做事情总想十全十美，对下属人员的意见往往不加重视。因为他们自己本身的素质高，管理才能杰出，因而总是觉得别人、下属的想法不可靠，结果就导致本位主义的领导方式，从而造成不良的后果。

此外，这种类型的干部还有另外一个错误：他们总是想将自己的意志强加给部下，总想将自己拥有的有关企业管理的知识，教条地灌输到部属的身上。尽管他们的主观用意是好的，但是得到的结果却是相反的。这类干部错就错在无视这样一个事实：部下们的能力和才智，并不是单靠领导的指导和赐教就能得到开发；相反，在相当程度上它们是由部下们经过自身的努力学习而得以发展。

一个人的能力和才智的开发，简单说来，主要由下列因素决定：

1. 由自己亲自拟定工作计划。
2. 自己管理自己。
3. 尽自己的最大努力执行一项重大工作。

部下们的能力和才智，只有在上述情况下，才能发展起来。领导和上司的指导，只是部下们能力开发中起很小作用的因素。实际上，干部们、领导们在部下的能力开发中所起

的作用只有一点：尽量为部下创造一个良好的开发能力、发展才智的环境。具体说来，有如下两条：

1. 决定下属做哪些工作。
2. 决定下属所从事工作的范围和权限。

而包办型干部往往把自己的责任理解为：下属素质水平的提高，全靠上司和领导们的影响作用，只要领导对下属进行培训，直接作用就行了。这类型干部不清楚，部下的能力和素质的提高，关键在于部下这一方的自身努力。因此，包办型干部总是教条、机械地指导部下的工作，强制地将自己的意愿加在部下身上。他们非但没有明白这样做会造成许多不良后果，反而会沾沾自喜。尽管这种干部本身具有杰出管理才能，但他们很难将自己身上的优良品质感染给手下的人员，因而使下属的才能和潜能得不到很好的利用和开发。这样，从企业经营活动的总体效果来看，就不会很好了。

4. 滥用职权型

一般来说，领导干部都具有一定的特权，享有一般职员所没有的权利。例如，上班下班可以无需登记，因公外出可以随意安排，等等。这些特殊权利在于使领导干部可以自由行动，以应付各种局面的出现。

然而，好些企业的领导干部们却滥用了这种权利，把一些私事也当公事，不受上班时间的约束，迟到、早退，公私不分，影响相当不好，部属们意见很大。作为领导干部，