

周锡冰◎著

Feel Pulse

企业领导最可能犯的44种错误

把脉

据商务部的资料显示：中国内地每年新生15万家家族企业，同时每年死亡10万多家，有60%的家族企业在5年内破产，85%在10年内死亡，其平均寿命只有2.9年。原因何在？中小企业死亡最重要的原因就是领导者在企业问题的处理上经常犯下那些不应犯下的错误，导致企业在短时间内衰亡，如果把领导者的问题看作一匹脱缰的野马，那么更正领导者的问题就是最好的驾驭术。

第四章 习惯拖延时间 83

第五章 工作没有计划 86

第六章 坐失良机 89

第七章 文件满桌乱扔 91

第八章 与秘书不协调 94

第六部分 管理如同做秀 96

第一章 战略缺失 96

第二章 漠视危机 99

第三章 轻信爱开玩笑 103

第四章 制度形同虚设 106

第五章 陷入人力资源困境 108

第九章 过分迷信经验 117

第十章 陷入成功陷阱 119



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

周锡冰◎著

Feel Pulse

企业领导最可能犯的44种错误

把脉

据商务部的资料显示：中国内地每年新生15万家家族企业，同时每年死亡10万多家，有60%的家族企业在5年内破产，%在10年内死亡，其平均寿命只有2.9年。原因何在？中小企业死亡最重要的原因就是领导者在企业问题的处理上经常犯下那些不应犯下的错误，导致企业在短时间内衰亡，如果把领导者的问题看作一匹脱缰的野马，那么更正领导者的问题就是最好的驾驭术。

第五部分 效率管理失语 73

第一章 盲目分派工作 73

第二章 经常失约或迟到 75

第三章 会议召开太频繁 77

第四章 习惯拖延时间 83

第五章 工作没有计划 86

第六章 坐牛向机 89

第五章 工作没有计划 86

第五章 工作没有计划 86

第五章 工作没有计划 86

第六章 坐失良机 89



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北 京

第八章 竞争优势张力错位 115

第九章 过分迷信经验 117

第十章 陷入成功陷阱 119

图书在版编目(CIP)数据

把脉:企业领导最可能犯的 44 种错误/周锡冰著. —北京:中国经济出版社,
2007. 6

ISBN 978-7-5017-8070-9

I. 把… II. 周… III. 企业领导学—通俗读物 IV. F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 060659 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:张路中(电话:010-68319286 Email:zlj1952@vip.sina.com)

责任印制:常 毅

封面设计:任燕飞工作室

经 销:各地新华书店

承 印:三河市佳星印装有限公司

开 本:787×1092mm 1/16 印 张:16.25 字 数:264 千字

版 次:2007 年 6 月第 1 版 印 次:2007 年 6 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 978-7-5017-8070-9/F·7070 定 价:38.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68316282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

目录

Contents

第一部分 企业家的精神短板	1
第一章 我是领导我怕谁	1
第二章 心浮气躁，决策随意	6
第三章 刚愎自用，独断专行	12
第四章 不能正确面对失败	19
第五章 拒绝承担个人责任	23
第六章 心态失衡	28
第七章 标准设置太高	35
第二部分 三流领导造就四流下属	40
第一章 纵容能力不足的下属	40
第二章 低效率领导导致下属互相推诿	46
第三章 未能使下属展露才华	54
第四章 三流领导造就四流下属	59
第五章 不能容忍部属的错误	63
第六章 惯以成败论下属	69
第七章 眼中只有超级巨星	75



第三部分 用人错位.....	81
第一章 人情至上	81
第二章 任人唯亲	88
第三章 不用人之所长	94
第四章 大小事情都事必躬亲	99
第五章 越权指挥	104
第四部分 隐现规则主导企业	110
第一章 溜须拍马	110
第二章 善搞公司政治	115
第三章 隐现规则主导企业	123
第四章 视游戏规则为儿戏	130
第五章 与下属争功	136
第六章 领导力是权力的叠加	140
第七章 随意操纵员工的尊严	146
第五部分 效率管理失语	151
第一章 盲目分派工作	151
第二章 经常失约或迟到	155
第三章 会议召开太频繁	159
第四章 习惯拖延时间	171
第五章 工作没有计划	178
第六章 坐失良机	183
第七章 文件满桌乱扔	188
第八章 与秘书不协调	194
第六部分 管理如同做秀	198
第一章 战略缺失	198

第二章	漠视危机	204
第三章	拿信誉开玩笑	213
第四章	制度形同虚设	218
第五章	陷入人力资源困境	224
第六章	用无效激励手段激励员工	229
第七章	目标制定不符合实际	233
第八章	竞争优势张力错位	239
第九章	过分迷信经验	243
第十章	陷入成功陷阱	247
后 记		255

第一部分 企业家的精神短板

第一章 我是领导我怕谁

企业职位定位不当的主要原因，就是领导者自以为是，骄傲自大。

——福特汽车创始人 亨利·福特



问题再现

徐进是长发电子科技有限公司的高级程序员，公司上下都公认徐进是一个才华横溢的人，只是没有充分发挥出来。徐进的工作业绩平平，每天都是中规中矩地把工作做得刚好合格，很少超额，并且从未加过班，当然也就很少拿到最高额的奖金。即便是这样，公司里也无人怀疑其才智，并且大都认为，如果徐进全身心地投入工作，肯定会比现在干得更好。而徐进却从不理会这些，每天依旧轻松自在。终于有一天，徐进被请到了他老板的办公室里。

“徐进，我认为你完全可以比现在干得更漂亮！”老板开门见山，而且语气不容置疑。

“老板，我觉得我按照您的要求完成任务就足够了，并且我认为我现在做得已经很漂亮了。”徐进似乎早有准备，不紧不慢地回答。

“你本来能够做得更好，为什么不？你这种态度不仅耽误了公司，也迟早会毁了你自已！你别以为你是个人才我就怕你跳槽，你跳槽后，我马上招聘人。”



三天之后，徐进被公司炒了鱿鱼，而且没有拿到一分钱的补偿。

>>>> 案例症状分析

一个优秀的本土领导者不但应是一个能够尊重员工、激励员工的领导，而且还应是一个谦虚、让人尊敬的上司。但是，很多企业的领导者大多数是骄傲、自大、自满的领导，换言之，他们具有那种较浓封建色彩的“集权”意识——我是领导我怕谁。对于一个企业领导者来说，这种思想是有害企业的长远发展的，因为它违背了“领导就是服务”的人性化管理企业的科学规律。

一个合格的本土领导者应该对一个组织内的个人和集体施加影响，帮助他们确立目标，引导他们完成所确立的目标。业内专家认为，领导就是服务——即专为下属提供服务的人。它与“我是领导我怕谁”的区别在以下三个方面。

(1)领导是一个集体现象，没有下属就没有领导者。那么领导总是包含着人与人之间的相对影响和服从。

(2)领导是在某个行动过程中或要达到某一行动目标时所施加的影响。因此，领导是目标导向，在一个集体和组织中起积极作用。

(3)领导的存在是以一个群体内的等级为假设前提的。一方面，等级是规范的，易于界定的，领导者处于组织内等级的顶层；同时，它是非规范的，而且是灵活易变的。

笔者强调，领导就是服务，看一个领导是否具备这种意识，是区别现代型管理者和传统型管理者的一个重要因素。坦率地说，真正拥有这种意识的管理人，在中国企业中是极少的。相反地，抱有“我是领导我怕谁”这种领导意识的管理者却比比皆是。

判断管理者是抱着服务意识还是领导意识，通过下面的态度对比就可知道，见表1：

表 1 服务意识和领导意识的态度比较

类 型	领导意识	服务意识
态度比较	• 我一个人决定一切 • 我是监视、控制、主宰你们的 • 我是你们的头儿 • 我比任何人都优秀、强大 • 谁提意见就是和我过不去 • 我们的地位绝对不平等 • 你们都要怕我 • 你们都要对我负责	• 我们遇事要商量 • 我们是友好的合作伙伴 • 我只是带领大家共同工作 • 你们和我一样优秀、强大 • 提意见是对我的善意帮助 • 我们的地位是平等的 • 你们千万不要怕我 • 你们都要对企业负责

从上表中可以看出，以领导意识来领导企业无疑是无效的，因为浓厚的领导意识是封建社会专制思想的重要表现，与现代民主化管理是格格不入的。抱有这种意识，是自己给自己上枷锁、戴套子，结果只会众叛亲离，人人“敬鬼神而远之”。

案例诊断处方

一个优秀的本土领导者不能具有“我是领导我怕谁”的“老大”意识，更不能在本土领导者自己领导的组织职位出现缺位、错位和越位的现象。在企业中，人和位置的关系应当是彼此对应、相互支配的。每一个管理者都应该有一个准确的定位，定位适当、合理、明确是管理科学化的一个基本要求，否则的话，企业就会产生混乱。但是，很多企业都没能达到这一要求，定位不当已经成了普遍现象，几乎泛滥成灾。

笔者认为，企业职位定位不当的主要原因，就是领导者自以为是、骄傲自大。因此，定位不当这一问题的存在，既与个人因素有关，也与各机构、规章、制度等客观因素有关，而最根本的原因则是客观因素造成的。所以，在企业的机构设置、规章和制度的制定上，必须从全局综合考虑，平衡协调，从而杜绝定位不当问题的发生。

通常来说，定位不当主要有三种形式，其主要表现如表 2 所示：



表 2 定位不当的主要形式及其表现和原因

主要形式	主要表现	原 因
缺位	• 有些事无人过问、无人管理 • 出现问题无人负责 • 企业中存在管理的“死角”	组织机构设置不当、不健全
错位	• 部门职能交叉、重复 • 同一件事由多人负责 • 推诿、扯皮现象多	岗位与职责划分失误、不明确
越位	• 下层管理者大包大揽，越权行事 • 上层管理者越俎代庖，不愿放权 • 不同部门的管理者争权夺利	规章制度不完善、不严密

领导者设立副职的原因主要是为了便于自己控制下属，或者推卸责任，但是，它的弊端则不能小看。设立副职的弊端如表 3 所列：

表 3 设立副职的弊端

决策慢	决策时因要讨论甚至多次讨论，有时与会不齐，还需要等待；不讨论、无结论，就形成不了决议。所以不能适应当前瞬息万变的市场竞争的需要
效率低	在贯彻、执行决策上很难保持高度一致，以致延误工作进程，效率低下
虚化责任	多人负责的结果，可能是无人负责；正职不满意副职，有时易造成越权指挥，导致恶性循环；副职不满意正职，不能积极工作
争权夺利	“最难缠的同僚”。正职和副职之间很容易争权夺利，且拉帮结伙，大搞派系之争。同乡派、同学派、原单位派、老部下派等，明争暗斗，削弱了企业战斗力
副职难以充分施展才能	副职一般有“不能功高盖主”、“避嫌”、“看笑话”、“拆台”等心理，不能充分发挥其才能
怕副职超过自己	正职一般受某些心理的支配而不愿放手使用副职，不信任副职、嫌副职能力低、嫌副职不听话、怕副职的影响超过自己等

在中国特色的管理中，“我是领导我怕谁”的现象经常出现在领导层中，他们互相拆台，互不配合，甚至对立。他们认为：“我是领导者，你和我平级，没有资格来管我或者命令我做什么。”这种正职和副职之间的矛盾，在很

多组织机构中恐怕都是一种突出的矛盾。但是打着“完善领导班子”的旗号或出于其他种种原因而设副职，是当前企业管理中的一大误区。就一般情况来说，设副职，弊大于利；不搞副职，利大于弊。



问题思考

世界经济一体化促进管理制度的完善，人性化管理已经成为中国企业管理的重点，为此，那种还带有“我是领导我怕谁”的想法的本土领导只能被历史遗忘。事实证明，只有懂人性化管理的领导才是一个合格的领导者，才能成为一个优秀的领导者。





第二章 心浮气躁，决策随意

中国企业之所以适合短命，还有一个最根本的原因，那就是决策者心态浮躁、目光短视，缺少对企业长远的战略构想和通盘设计。

——北京华夏圣文管理公司资深培训师 汪 洋



问题再现

在中小企业的死亡之路中，大部分企业不是死于企业的赢利模式，而是死于领导者的心浮气躁，决策随意，巨人就是一个典型的例子。珠海巨人集团的倒闭，表面上看起来是因为巨人大厦层层加码，从最初的18层加到38层、54层、64层、70层，最后资金接济不上，造成整个集团陷入危机。实际上，在从最初的18层直至加到38层、54层、64层、70层，这个过程背后隐藏着的是深层次的企业管控制度问题。巨人大厦从18层加到70层的决策过程本身就是一系列头脑发热的错误，在这个错误发展的过程中，也有不少集团内的高级干部向董事长史玉柱提出过反面意见，但是巨人集团从未形成过尊重“异议人士”观点、民主协商、集思广益的企业管控制度。不同意见提出来之后，根本引不起上层的重视。巨人集团的企业文化是：董事长或者总经理的决策都是正确的，不容怀疑的，话一出口就必须严格执行。就这样，在根本没有什么阻力的情况下，巨人大厦的楼层一层一层地往上加，最后压垮了整个巨人集团。

史玉柱后来在接受《南方周末》记者的采访时曾这样说：“现在想起来，制约我决策的机制是不存在的，这种高度集中的决策机制，尤其集中到一两

个人身上，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当巨人规模越来越大、个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么，企业的运行就相当危险。”

巨人大厦是怎样从最初的 18 层一直加到最后 70 层的呢？史玉柱后来回忆说：“……从 64 层加到 70 层，是我一个人一夜之间做出的决定，我只打了个电话给香港的设计所，问加高会不会对大厦基础有影响，对方说影响不大，我就拍板了。”

>>>> 案例症状分析

一个夜晚、一个电话、一个老总。一个关系到企业生死存亡的重大决策就这样随意地产生了。这就是当代中小企业最普遍的决策方式。很多中小企业老总都有一种唯我独尊、刚愎自用的心态，凡事在开会讨论之前，自己脑子里面已经有了一个大体的轮廓，所谓开会讨论，更多的是要把自己脑海中已经形成的结论谈出来让大家接受，这才是老板们开会的主要目的。如果不是明确这样想，在潜意识中也必定是这样。如果企业中有人提出相反的意见，老板们的第一个反应就是不愉快，对提意见者产生恶感，接下来就是考虑如何说服反对者，而不是考虑自己的主张是否存在问题。

有一位名叫罗伟才的经营餐饮业的家族企业家，在北京有四家餐馆，南京有两家歌舞厅，在广东还有几家夜总会。客观地说，以罗伟才三十几岁的年龄和不过五六年的创业历史，这样的业绩也算是发展迅速了。但是，罗伟才认为，自己是干大事业的人，图谋更大的发展才是自己追求的更高目标。本来这很正常，人的欲望是变化的。每月挣 500 元的时候会想如果每月挣 5000 元就知足了，等挣到 5000 元又会想挣 5 万元。但是罗伟才有两点不正确。第一点是罗伟才自己有些看不起自己发家的这个行业。罗伟才以前在政府机关工作，是名干部。刚经商的时候想搞高科技，没几个月赔了几十万元。后来觉得高科技太玄妙，民以食为天，还是搞饮食更容易把握，于是改行开餐馆。这条路罗伟才走通了，但总觉得心理不太平衡，认为餐饮业算不上正儿八经的实业，难登大雅之堂。这就使罗伟才产生了在餐饮业以外涉足新行业的念头。第二个原因是经常到罗伟才酒楼用餐的人里不乏政府官员和方方面面神通广大的人士。这些人见罗伟才有一点儿家底基础了，于是就动



把脉

——企业领导最可能犯的44种错误

员罗伟才干一番大事业，有些人还承诺帮忙找项目搞贷款，这也使罗伟才不免动心。通过关系罗伟才搞到了200万贷款，把这笔钱全部投进了高科技产业，结果最后不仅连高科技没做成，反而把好不容易做起来的餐饮业也给赔了进去。

俗话说：“穷家富路。”粗粗一看，这两者好像没什么关系，细想不然。为什么要穷家富路呢？穷家是说在家里待着的时候，什么都是熟悉的，再穷横竖饿不死人。富路是指人要出门，外面的世界怎么回事都不清楚，就得把钱带足了，把干粮带足了，否则就别出门，因为存在饿死的风险。对于一个企业来说，有足够的本钱去开拓新事业这才是正确的举动。企业没做好又去做新事业，做好了可以，做不好芝麻、西瓜也会一起丢。而做事做不好的概率是非常高的。

中小企业老板们往往更喜欢招兵，而不喜欢拜将，因为兵来了以后想怎么摆弄就怎么摆弄，而“将”来了以后就要分享自己的一部分决策权，分享一部分荣誉，分享一部分辉煌，一旦“将”成功之后，光环就会投射到“将”的身上，使老板本人黯然失色。这就是一部分企业老板的心态。为什么企业总是留不住人？为什么企业高级职业经理人总是不断离职？这就是根本原因所在。

太阳神集团内部的诸多高层人士有一个不变的评论：董事长骆辉是一个绝对的大独裁者，无论你是谁，一旦他的意见已经决定，无论你有什么充分的理由，到他那里一点儿作用也没有。

一部分中小企业老板有一种权力迷恋症，而其所抓住的大部分权力往往都不是一个总经理应该去管的事情，比如，一个500人的中型企业中，总经理连办公用品的采购也要亲自过问；一个1500人的大型企业，总经理连员工工作服的价格也要过问；一个300人的公司里，总经理连伙房每天买菜的明细账也要亲自过目。由于老板们管得太多太细，“精于小、必废其大”，企业于是出现了很多管理“真空地带”，如企业三年发展规划、企业年度人力资源计划、企业员工职业生涯恳谈制度的建立等重大事情均无人过问。企业老总管了太多不应该管的事情，由于精力都被占用在一些琐碎的事情上，很多应该管的大事情却根本不去管。这就是企业老总们的悲剧。

在一些中小企业中，职业经理人经常会碰到这种令人哭笑不得的事情：老板指示经理人调查处理企业发生的某一责任事故或质量事故，经理人在调



查过程中常常发现，最终的责任人不是别人，恰恰是老板本人。比如，老板下令调查为什么采购部所采购的物料常有不到位现象，经理人认真一调查，发现是采购部经常拖欠供应商货款，造成供应商不愿意及时供货，而一问采购部经理为何拖欠货款，回答是“老板叫这么办的”。再比如，老板下令调查近期生产线频频出现的质量事故，经理人进行一番调查之后，发现是生产线后道工序的两名员工粗心大意、不负责任所致，而生产线主管三个月前已经提交了正式报告，申请将此二人辞退，但由于此二人是老板的亲戚，被老板阻拦。而当调查结果出来之后，最后大都是不了了之，决不会见到老板自己承认错误。企业内大部分决策失误、质量事故和财产损失事故，如果要找出最终责任人的话，我们往往会发现，这个最终责任人往往就是总经理本人。如果不是直接责任人的话，也是间接责任人——如用人失误、策略不当，等等，就像是失街亭罪在马谡、责在诸葛亮，最终仍然是诸葛亮之过。

无论老板在会议上把各位主管骂得怎样一无是处，最终应该承担责任的还是老板本人。正是老板本人平常每一个决策、每一个安排及自己错误观念的影响造成了目前这样一种败局趋势，只不过是下属们充当了这种败局的表面承担者而已。

在中小企业的经营管理及日常事务中，99%以上的弊端问题和改进机会是企业高层决策者无法亲眼看到的，掌握企业不断改进主动权的绝不是企业高层主管，而是企业中低层干部和员工，如果企业的中低层人员长期处在一个不被尊重、不被信任、不被肯定的状态之下，那么，就没有人愿意把自己看到的情况和改进意见提出来。

案例诊断处方

如何避免中小企业领导者心浮气躁，决策随意？笔者认为当一位主管必须改变其原先的决策时，必定有其不得已的原因，而不断地尝试与错误，也是组织发展必经的历程。这在要求速度与创新的高科技产业中尤其明显，必须随着顾客的新需求、技术的新发展，不断地改变策略。但是若一再地修改决策，已经成了这个主管的习惯时，这显示出企业对于主管的训练不够。因为，如果一个人对事无法做出有效的判断，过于优柔寡断而无法下决定，基



本上，这个人根本不适合或不该升迁担任主管职务。

影响决策改变的第一种因素，通常来自于大环境的改变，包括董事长的想法、客户的想法改变了，政府的决策变了，经济环境出现波动等；但是这都是脉络可循的，决策绝不会平白无故出现一百八十度的大转变。

一、拟请组织目标

较糟的情况是，企业的决策过程有问题，非依据一定的程序，例如，搜集资料、分析讨论，而是照个人的喜好与直觉作判断。

安捷伦有一门课程是关于解决问题与决策的，政策决非来自于主管一言堂便可决定，因担任管理职务久了，主管可能欠缺对于第一线业务或信息的掌握，所以正常的决策过程，必须由部门上下的讨论与共识而达成。

笔者认为，了解一个组织、部门的企业文化与中长期目标，在决策过程中具有相当重要的作用，如果今天一个组织连自己要卖牙膏还是卖计算机都不清楚，想必决策一定是朝令夕改、摇摆不定。

安捷伦从员工为期两天的新人训练开始，强调公司的历史、目标、理想、企业文化、管理风格、对员工的期望，让员工们清楚地知道，加入这个企业为何所来。

安捷伦每一年都会有储备干部的筛选与训练，在这过程中便会观察这些储备干部是否有决断力与领导特质，以杜绝派用不适任的人选担任主管职务的情形。

刚上任的主管一开始或许因为承受过多压力，多少会出现政策摇摆不定的状况，但是如果已经到了朝令夕改的程度，组织一定要做出人事调整动作。

二、建立互信与不怀疑政策

若真为了大环境的改变，主管必须随时弹性地改变策略时，如何不让部属觉得心浮气躁，决策随意呢？笔者相信，主管与部属之间因平日的沟通而建立的互信基础是关键所在。

平时主管未能善意经营，导致组织内缺乏互信，待决策必须弹性应变时，才要求员工配合、支持，当然太迟了，自然会被视为朝令夕改。

另外，主管与部属应作定期的沟通，对彼此的理念与意见有一定程度的了解，对任何重大事项都能经常交换意见，才能坚持不怀疑政策，任何决策

的宣布都不会显得随意且突兀，避免造成部属的信心危机与认知冲击。

组织若要从计算机走向通信事业，绝非一夜之间改变的，必须有所规划、对部属有所训练，经营方向才能逐渐转变。如果一个主管仅被要求数字、业绩上的表现，自然不择手段、调整决策以达业绩要求。

万一组织决策经常变动，部属最好衡量自己的筹码，如果职务的位置不高、又缺乏经验，最好还是随着组织的决策做事，说不定组织的应变是对的，否则只好良禽择木而栖了。



问题思考

决策应力避心浮气躁，决策随意，当一位主管必须改变原来的决策时，必定有其不得已的原因。但是若一再地修改决策，并已经成为一个主管的习惯时，就显示出企业对主管的训练不够。因为，如果一个人对事情无法作出有效的判断，过于优柔寡断而无法下决定，基本上就可认定这个人根本不适合担任主管职务。

