

THIS KIND OF LEADER
IS NOT
POPULAR A BIT

这样的领导 最不受欢迎



用人不当 霸气十足
不能以身作则 自吹自擂
得理不让人 急躁办不成人事……

李进华 李 朝 主编



中国经济出版社
www.economyph.com

C933-49
L182:1

10

这样的领导最不受欢迎

李进华 李 朝 主编

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

这样的领导最不受欢迎/李进华 李朝 主编. - 北京:
中国经济出版社, 2004.5

ISBN 7-5017-1177-1

I. 这… II. 李… III. 李… IV. 领导学-通俗读物
V. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 021404 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: 聂无逸 (13701326619)

责任印制: 张江虹

封面设计: 北京华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: A5 印 张: 11.625 字 数: 296 千字

版 次: 2004 年 5 月第 1 版 印 次: 2004 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-1096-1/Z·221 定 价: 25.00 元

版权所有, 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68353507 68341876 68341879 68353624

《这样的领导最不受欢迎》

编辑委员会

主 编：

李进华 李 朝

编委会：

陈良华	陈建华	李新安	吴家明	张文革
李江书	柳 河	杨安华	后雨华	高建全
朱江华	陈 闯	张庆功	聂云峰	郑永泰
韩 冬	夏平平	陈雨峰	李 杜	邵云天
郝爱家	钟有朋	李家和	蒋周安	胡秀梅
程国文	李 及	王丹心	余 恺	孙 超
王广进	蒋 勇	马胜男	厉有志	黄明明

目 录

1. 兹巴若公司相信“远来的和尚会念经”使公司
业绩下滑 (1)
2. 领导用人不当断送企业 (4)
3. 赵武灵王优柔寡断自食苦果 (7)
4. 晁错急于求成而被杀 (11)
5. 史卡利聪明反被聪明误 (14)
6. 周瑜动辄发怒被利用 (18)
7. 领导因小失大害处多 (22)
8. 以不变的眼光看人做事的领导不会成功 (27)
9. 朴正熙重用小人而被杀 (32)
10. 掩耳盗铃的领导会被下属鄙视 (36)
11. 领导霸气十足失人心 (39)
12. 杰尔森违背诺言失去得力助手 (42)

13. 诸葛亮不能知人善任失街亭 (47)
14. 吕布见利忘义终遭死 (50)
15. 领导草木皆兵自乱阵脚 (54)
16. 以色列军队狂妄自大全军覆没 (58)
17. 拿破仑因嫉贤妒能而失去称霸良机 (62)
18. 家长式的领导使福特公司屡临困境 (65)
19. 以貌取人失人才 (68)
20. 鼠目寸光的领导 (71)
21. 只注重“显人才”的领导 (75)
22. 年羹尧巧取豪夺终招杀身祸 (79)
23. 不能以身作则的领导 (84)
24. 领导奖惩不当使员工失去积极性 (88)
25. 领导先入为主混淆人才与庸才 (92)
26. 领导因轻信别人巨款被骗 (95)
27. 赵文公临事用人险遭灭国之祸 (98)
28. 自吹自擂的领导 (101)
29. 领导蛮横专断使组织受害 (104)
30. 不能胜任的领导只能下课 (107)
31. 感情用事的领导 (110)
32. 杞人忧天的领导 (114)

33. 领导过河拆桥危害大	(119)
34. 领导论资排辈挫伤下属积极性	(123)
35. 领导识人惟顺失人才	(128)
36. 领导与下属有绯闻上下惧乱	(131)
37. 领导只对上负责失人心	(134)
38. 领导得理不让人下属灰心	(138)
39. 领导不善待下属，最后吃亏的还是领导	(141)
40. 不懂如何关心下属的领导，花钱不讨好	(145)
41. 领导因重用“自己人”而与下属产生隔阂	(149)
42. 领导不能公平对待下属而失去核心员工	(153)
43. 领导越级管理，下属背后埋怨	(157)
44. 没有自知之明的领导只能到处碰壁	(161)
45. 领导态度消极，下属也会被感染	(165)
46. 急躁的领导办不成大事	(168)
47. 不思进取的领导迟早会被淘汰	(171)
48. 处理事情不了了之后果严重	(174)
49. 领导不修边幅有损形象	(177)
50. 领导不善于讲话，下属没有心思听	(180)
51. 下属出错头儿不保驾，下属人心涣散	(183)
52. 领导想当然给国家造成重大损失	(187)

53. 领导管得太宽，下属做事畏首畏尾 (191)
54. 领导强留人才，留下人留不住心 (195)
55. 领导锋芒毕露遭人嫉恨 (199)
56. 容易被表象迷惑而识错人的领导 (202)
57. 不维护下属既得利益，下属背叛 (205)
58. 领导把空话、套话挂在嘴边导致下属不信任
 领导 (208)
59. 杨秀清把领导看成权势导致起义失败 (212)
60. 领导压制下属，降低了下属的积极性和创造性 (216)
61. 领导使下属产生自卑感，人才变庸才 (219)
62. 领导有“庸妒症”，只能使小人得志 (223)
63. 让下属相互争斗，只会增加内耗 (226)
64. 鸟尽弓藏的领导让下属寒心 (229)
65. 认为雄辩之人就是人才的领导往往得不到真正
 的人才 (232)
66. 领导赏罚不明，被下属告上法庭 (236)
67. 赏罚模式化的领导费力不讨好 (240)
68. 以罚代管的领导招下属讨厌 (244)
69. 带自己人上任的领导工作很难开展 (248)
70. 张伯伦一味妥协，希特勒得寸进尺 (251)

目 录

71. 牟其中爱说大话，却不能挽救自己的企业	(256)
72. 领导一官多能，事倍功半	(260)
73. 领导弄虚作假，受害的是自己	(264)
74. 领导到处树敌只有死路一条	(269)
75. 领导随便评论别人有失尊严	(272)
76. 领导喜欢狡辩被下属鄙视	(275)
77. 随便伤人自尊的领导失去下属的支持	(279)
78. 领导将错就错就会酿成大错	(283)
79. 两淮盐政权钱交易落法网	(286)
80. 赵构苟且偷安终失天下	(290)
81. 任人才自生自灭会失去很多优秀的人才	(294)
82. 领导指挥僵化会失去良机	(298)
83. 领导不善于分配工作会在下属中造成不满	(303)
84. 不公平对待下属，下属辞职	(307)
85. 重用奸佞的领导下场凄惨	(310)
86. 讲派头的领导不会得人心	(313)
87. 重用不可重用的人，等于引进害群之马	(315)
88. 自己做不到却指责下属的领导被鄙视	(318)
89. 以成败论英雄的领导有失公允	(321)
90. 不善于处理企业内部矛盾，员工以辞职威胁 ..	(326)

- 91. 不能以身作则的领导，下属纷纷效尤 (330)
- 92. 识人以短掩长也会失去有用的人才 (334)
- 93. 以不实传闻鉴人会助长小人的气焰 (338)
- 94. 对下属苛求完美的领导只会自寻烦恼 (341)
- 95. 不能正确对待失败的领导会被下属认为软弱 ... (344)
- 96. 替下属做得太多会使下属退化 (347)
- 97. 有口头禅的领导可能伤人于无形 (349)
- 98. 与下属抢功导致众叛亲离 (352)
- 99. 与下属走得太近影响领导者的权威 (356)
- 100. 不善于与下属沟通的领导无法形成卓越的
领导力 (359)



1

兹巴若公司相信“远来的和尚会念经”使公司业绩下滑

很

多领导总是有这样的看法：只要是出名的管理者，就把握着使组织成功的“金钥匙”，只要能请到这些人，就一定能使组织飞黄腾达。

其实不然。“凡本公司员工能胜任的工作，就不要引进外人。”这是美国兹巴若公司在失误后总结出来的一条教训。兹巴若是一家有 650 间分店的自助式国际连锁餐馆，在机场、高速公路歇息站和购物街供应肉汁烤面条、比萨饼、奶油甜蛋饼等品种多样的意大利式快餐熟食。公司位于纽约，是个家族企业。

作为一家之主的吉纳若·兹巴若和妻子带着儿子开了这家快餐公司后，公司业务不断拓展。到吉纳若于 1984 年去世时，公司已有 100 家分店，总收入达到 2000 万美元。三个儿子决心把业务推上新台阶。儿子马里奥成了家里的主心骨。

他为公司制定出了一个新的目标：整个连锁系统的销售额要达到5亿美元。但他担心公司发展迅速，却没有相应的信息系统和运作控制来实现这一飞跃。

为了完善信息系统，兹巴若兄弟在外面聘请了几位熟悉餐馆业的计算机专家。同时，为了加强运作规范，他们还招募了20位地区经理。这些经理都来自更大的快餐企业，如麦当劳等，他们负责监管各自区域的分店。这样，分店经理有问题就可以找地区经理，不用直接去找兹巴若兄弟了。兹巴若公司要发展壮大，必须建立一个新的地区经理管理层。但引进外来人员却带来了新的问题，他们与原有经理之间出现了不和，他们给员工带来了大量繁琐刻板的规定。因此，员工士气低落，各店的销售额开始下降。马里奥兄弟终于认识到，和兹巴若一起成长起来的内部员工能比外来新手更好地管理公司。20位新经理只被留下6位，其他全部被解聘。接着，又提拔了一些老员工担任各地区的管理职位。

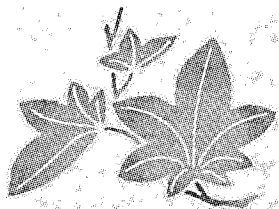
值得庆幸的是，兄弟三人在还没有造成不可挽回的损失之前就纠正了错误。公司的销售额和收入又开始增长。第二代经营者退休后，吉纳若已有5个孙子在做这一行。可见，这个家族企业因经营有方而后继有人，兴旺发达。

任何一种认识和经验都是一定条件下的产物，都不能将其绝对化。我们提倡五湖四海广招人才，但绝不能无视本单位的人才而舍近求远。事实上，长期在本单位工作的人，由于工作时间长，对组织怀有特殊的感情，业已习惯组织的规范，尤其是和谐的人际关系，更是保证组织正常运转和进行创造性工作的基础。案例中出现的现象很能说明这个问题：引进外来的优秀人员，用好了当然可以为组织带来生机和活力，但如果只讲规范不讲灵活，不从本部门的实际情况出发，就会违反原来的初衷，给组织带来困难。相反，本公司出色的人员能更好地管理公司。兹巴若公司失败后总结出来的这一教训，是应当引起领导者借鉴的。

1 兹巴若公司相信“远来的和尚会念经”使公司业绩下滑

一提选拔人才，许多领导者头脑中立刻出现面向社会公开招聘的大动作，似乎只有这样才能选取到最优秀的人才，而对本单位出色的人才却不屑一顾。还有的领导者为避“选才视野狭隘”之嫌，对本单位本能胜任岗位需求的员工一律不用，其结果往往是招聘进来的人由于缺乏对组织的全面了解，不仅不能胜任工作，而且给组织上带来新的问题。现在人才浪费的现象也相当严重，明明不是很重要的岗位，具有一般知识水平的人就可以胜任的工作，却偏偏提出非博士硕士不可，这种人才的高消费、超前消费不仅给本组织造成财力上的巨大浪费，更是对人才的浪费。

兹巴若公司的经验教训对我们领导者的深刻启示是，用人要从实际出发，实事求是。搞活用人机制，引进人才肯定是时代的要求，但必须立足于现实。如果不分具体情况，一味强调公开招聘，不仅与原来的想法和目标相距很远，还会造成组织内部士气低落，原有的人员会对组织失掉信心。我们许多企业搞不好，领导者不去从内部寻找发展的动力，而是把眼光一概向外，希望能有救星式的人物出现使企业马上走出低谷，所以不惜高薪招聘。面对困境，领导者要清醒地意识到，只有充分依靠自己的力量，才是企业解围之本、发展之道。相信“远来的和尚会念经”，很多情况下是在人为地制造组织内部的矛盾与不和谐，只会象兹巴若公司一样，陷入困境。





2

领导用人不当断送企业

王安原籍上海，从小就有非凡的想象力和创造力，1945 年赴美攻读哈佛博士学位，之后在 IBM 任技术顾问。他是第一位进入美国“名人堂”的亚裔科学家与贝尔、爱迪生等齐名。1951 年，王安在波士顿创办王安电脑公司，依靠电脑磁芯记忆的专利，公司逐步发展。70 年代，王安公司成为世界办公室用电脑先驱，业绩蒸蒸日上。直到今天仍然畅销的桌上型计算机，也是王安 25 年前的心血结晶。

可是，80 年代末，王安电脑公司在几年之间一落千丈。在 1990 年王安去世前，王安公司已停止发股息红利，公司股票从 1983 年的 40 美元降到 1989 年的 6 美元，1990 年又降为 3.75 美元。王安去世后，公司尚负债 9300 万美元。就在 1990 年 8 月 18 日，王安电脑宣布申请破产保护。这一事件惊动了华尔街，惊动了

全世界……

曾几何时，王安电脑叱咤电脑业。年营业额逾 30 亿美元，属下员工 31000 多人，要是能保持 80 年代初的增长步伐，今日可能已超过美国国际商用机器公司（IBM）；成为年营业额逾千亿美元、全球首屈一指的电脑公司。

究竟为什么？用人不当。

和大多数侨居海外华裔不同，王安并没有“强迫”其子女学习中文，这不等于王安全盘西比，他“传子”意识之浓，可从他把公司大权交给儿子王列中清楚看出。

1986 年 11 月。王安任命他的儿子王列为王安电脑公司总裁，当时王列年仅 36 岁。这一举措对于和王安一起打天下的老战友来说是极大的伤害，跟随王安 20 年的销售能手走了，数名高层人员辞职了，王安电脑公司的管理层元气大伤。

王列的工作表现平庸，但父亲对儿子的期望，加上王安健康的迅速恶化，王列自然地成为接班人。可是，他第一次以代“主席”身份代其父主持董事会会议，却给人以根本不知道公司发生什么事情的印象。其时公司已出现财政危机。可王列还大谈如何改进管理，令董事会对他大失信心，公司财政由此从“良好”变为恶劣。1989 年公司营业额减少 4000 万美元，支出却增加 2 亿美元。1989 年 8 月，竟然出现了公司股东联名控告王安父子的怪事。8 月 4 日，手术后的王安坐着轮椅向新闻界宣布王安电脑 1988 年财政年度亏损 4.24 亿元，同时宣布王列辞职。可是王安电脑已病入膏肓，王列的辞职已于事无补了。

之后，王安于 1989 年 8 月又任命文耀立为王安电脑主席兼行政总裁。虽然他有丰富的经验，多次救活企业，但他对电脑科技一无所知，对前景有不切实的憧憬，只是期望于王安公司能够创造出新产品。对于职员，他也无任何举措。产销毫无起色，把赚钱的投资卖光。

1990年王安癌病复发逝世，米勒接任行政总裁，他致力于削减成本，提高经营效率并偿还5.75亿美元的债务，3年苦心经营，终因现有资源及流动资金不足以完成改组，被迫申请破产保护。

王安电脑公司盛极而衰，其转折点是王列的上任，而文耀立的上任，更加剧了这一进程，虽然王安自己把公司经营得很好，但由于选错了接班人，而断送了企业，与王安相似的还有爱多的胡志标。

爱多的胡志标在《风雨爱多》一书出版后接受记者采访时谈到：“1997年底，由于业务规模扩张太快，我自己感觉到已经有点跟不上。”他说：“精力、能力都感到紧张，所以做出了外聘能人的决定。”现在回过头看，他认为当时的决定没错。因为决策者想从具体事务中跳出来，就必须放手请别人干。

“但是我选错了人，这就是我最大的失误”，谈到这里，胡志标痛切自责，“高薪聘请了一些策划人来做各公司的总经理，顶替了那些技术出身的原来骨干，整个爱多的中层在1998年发生了重大的震荡，但是我却没有加以控制，最后直接导致了业务的全面下滑。”

不管是王安，还是胡志标，都曾是红极一时的企业的领导者，都有着丰富的经验和管理手段，他们错就错在用人不当，导致了公司内管理的混乱和无序，导致了公司内矛盾重重，导致了公司精英的流失，惨痛的教训告诉我们：作为领导者，用人不当是大忌，这样的领导，不会受到下属的爱戴和拥护。



3

赵武灵王优柔寡断 自食苦果

果

断是领导的必备要素之一，果断地处理事情，不仅需要丰富的经验，还需要过人的胆识，办事不果断的领导只会自食其果。

在中国古代，死于非命的国主、君王、皇帝，和真正死于战场、死于敌国、死于叛军手里的不多见，而被家室乃至亲生骨肉害死的却不少见。赵武灵王就是其中的一个。

赵武灵王赵雍，本是一个很有作为的君主。他即位的时候，赵国国势衰弱，他锐意改革强国。他改革军制，淘汰战车而改用骑兵，遂移风易俗胡服骑射，很快建立起一支有战斗力的骑兵队伍，军力小但大大超越毗邻的韩、魏，而且成为能与齐、秦对抗的军事大国。他为抵御匈奴修筑的“赵长城”遗址至今还在。他甚至胸怀灭秦之志，谋算秦国，装成使者深入秦国，且面见秦昭王，观察秦