



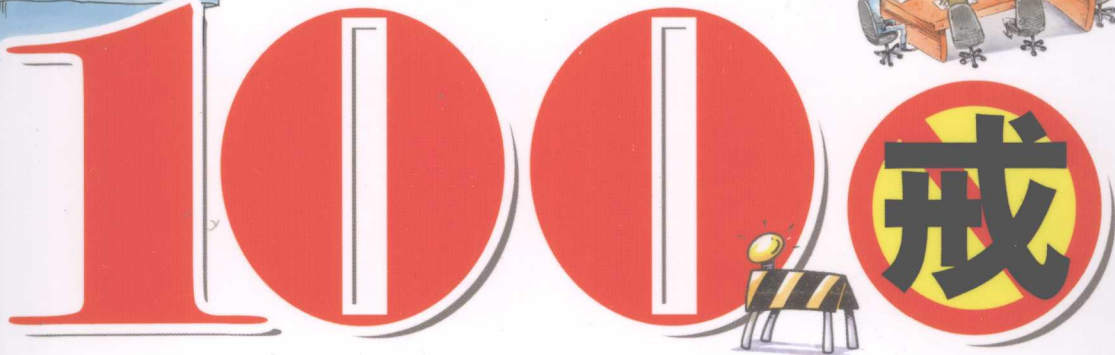
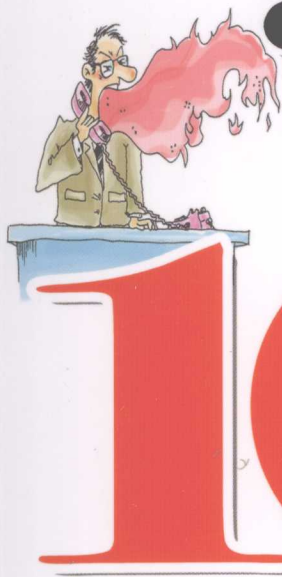
少触犯一条禁忌，就会少犯一次错误，
就会少一份挫折，就会少一次失败。



领导

· 梁齐 主编 ·

管理



领导难！管理难！之所以感觉难，是因为不懂得领导的禁忌，看不清管理需要避开的雷区。只要你深谙领导管理的禁忌，并竭尽全力戒除领导和管理上的弱点，你很快就会发现：原来领导和管理如此简单、轻松！



哈尔滨出版社
HARBIN PUBLISHING HOUSE





梁齐 主编

领导管理 100戒



图书在版编目 (CIP) 数据

领导管理 100 戒 / 梁齐主编. — 哈尔滨: 哈尔滨出版社,
2008.1

ISBN 978 - 7 - 80753 - 173 - 9

I. 领... II. 梁... III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 189393 号

责任编辑: 关 力

封面设计: 千手设计工作室

领导管理 100 戒

梁齐 主编

哈尔滨出版社出版发行

哈尔滨市香坊区泰山路 82 - 9 号

邮政编码: 150090 营销电话: 0451 - 87900345

E - mail: hrbcbbs@yeah.net

网址: www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

北京市文林印务有限公司印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 19 字数 260 千字

2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 80753 - 173 - 9

定价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究。举报电话: 0451 - 87900272

本社常年法律顾问: 黑龙江大公律师事务所徐桂元 徐学滨

Q 前言

qianyan

这是一个竞争激烈、瞬息万变的时代。今天是你的下属，明天也许就会与你平起平坐；今天你高高在上，呼风唤雨，明天就可能被挤下权台，从事业的舞台上黯然退场。可以说，领导者和管理者们从来也没有像今天这样面临着如此之大的挑战。

现实中，虽然有不少领导者和管理者在面临大是大非的问题上，也能表现得很明智，在领导和管理的过程中也把握得不错，但就是在那些平常并不在意的戒忌、误区上栽了跟头。因为平时不注意，所以一旦这些戒忌、误区作为障碍因素出现时，领导者和管理者常常就会变得手足无措，工作自然也会是很意外地受到干扰和破坏，甚至连最为正常的事情都变得很困难，就更不用说还能追求什么卓越了。

况且，在现代社会，由于竞争日趋白热化，企业随时随地都会面临危机。所以，作为领导者和管理者，你必须熟悉领导和管理的基本原则，不可犯那些会给企业造成灾难性后果的错误，动辄就违背领导和管理的戒忌。因为，在实际的领导和管理工作中，错误的代价往往是如此之高，以至于一次错误即能葬送你长期努力的成果，使你的锦绣前程毁于一旦。

领导和管理不当带给我们的教训是深刻的，也是你务必要谨记的。但是，对此，却并不是每一个企业的领导者或管理者都能看得清楚。有些领导者或管理者仅仅把企业的衰败看做是运气不好，实则不然。应该说，运气固然占有一定成分，但更重要的还是领导者或管理者自身出了问题。既然如此，如果你是一名领导者或管理者，就必须重视提升自身的素质，

Q 前言

ianyan

重视领导和管理的技巧。

毫无疑问,企业的领导者或管理者,不是理论专家,而是实际工作者。实际上,你没有时间和精力,而且你也根本没有必要去研究复杂艰涩的理论,你所要做的就是尽力地掌握这些简单扼要,能够直接拿来就用的、现成的理论和道理。这并不是投机取巧,实在是一种莫大的领导和管理智慧。基于此,为了最大程度地满足你这方面的需求,编者经过搜集多方面的资料,精心地编著了《领导管理 100 戒》这本书。

本书通过对人们在领导和管理过程中容易触犯的戒忌进行详尽地分析,从领导管理的角度出发,告诉你哪些事情可以做,哪些事情不可以做,甚至连想想的念头都不要有。当然,即便你不小心触犯了领导和管理的戒忌,你也不要害怕,本书还会告诉你如何加以戒除的方法。

当然,正如杜拉克所说:“领导和管理的精髓并不在于知,而在于行。”领导者和管理者素质的提高不仅仅在于书本的学习,而且更在于通过长期的实践去领悟。作为领导者和管理者,你只有深深地将本书中的戒忌牢牢地记在心中,并默默地遵守,才能真正提高自己的能力,使自己的工作更加轻松有效。

编 者

2007 年 11 月

C 目录

Content

上篇：领导 50 戒

领导是一门艺术，一种技巧，一种才能。但是，在具体领导活动的过程中，却并非每一个领导者都能把握住领导的要旨，于是就出现了这样一些问题：有的领导者视人如草芥，对下属总是漠不关心，居高临下，甚至滥用权力；有的领导者不会分派任务，不会栽培下属，分不清好人坏人，办事不分轻重缓急；有的领导者脾气暴躁，对人缺乏耐心……可以想象，这样的领导者必然是无法服众的。所以说，领导者必须戒除在领导过程中的一切不良习惯和领导作风，才有可能真正地得到下属的拥护和爱戴，从而达到有效领导和管理的目的。

- 第 1 戒 用人不当 2
- 第 2 戒 用人又疑 5
- 第 3 戒 重用小人 8
- 第 4 戒 用人只重资历 11
- 第 5 戒 不能知人善任 14
- 第 6 戒 用人不讲心机 17
- 第 7 戒 以个人好恶为标准识人 20
- 第 8 戒 以貌取人 22
- 第 9 戒 对人才求全责备 25
- 第 10 戒 不善识别马屁精 27
- 第 11 戒 听信“小报告” 30

C 目录

Content

- 第 12 戒 事无巨细一肩挑 33
- 第 13 戒 领导下属时越俎代庖 36
- 第 14 戒 滥用领导权力 39
- 第 15 戒 管理过度而缺乏领导 42
- 第 16 戒 家长作风,以势压人 45
- 第 17 戒 肆意摆架子 48
- 第 18 戒 姑息纵容下属 51
- 第 19 戒 对小圈子听之任之 54
- 第 20 戒 只知律人,不知律己 56
- 第 21 戒 推诿责任 59
- 第 22 戒 做情绪的奴隶 62
- 第 23 戒 听不进不同意见 65
- 第 24 戒 忽视下属的抱怨 68
- 第 25 戒 心胸狭窄 71
- 第 26 戒 存有嫉贤妒能心理 74
- 第 27 戒 能共患难,不能共富贵 77
- 第 28 戒 缺乏领导感召力 80
- 第 29 戒 不注重领导形象 83
- 第 30 戒 冷面示人,不苟言笑 86
- 第 31 戒 不善于进行情感投资 89
- 第 32 戒 赏罚不明 92
- 第 33 戒 与下属抢功 95

C 目录

Content

- 第 34 戒 批评下属不注意方式 98
- 第 35 戒 与下属谈情说爱 101
- 第 36 戒 不懂得赞美下属 104
- 第 37 戒 与下属称兄道弟 107
- 第 38 戒 对下属不能一视同仁 110
- 第 39 戒 不能以身作则 113
- 第 40 戒 好大喜功,形式主义 116
- 第 41 戒 把空话挂在嘴边 119
- 第 42 戒 自吹自擂,夜郎自大 122
- 第 43 戒 领导者不善于协调 124
- 第 44 戒 制定策略总被表面现象所迷惑...
..... 126
- 第 45 戒 构建团队不注重互补性 129
- 第 46 戒 不善于给自己留退路 131
- 第 47 戒 能放权,不能收权 134
- 第 48 戒 在突发事件面前自乱阵脚 ... 136
- 第 49 戒 贪恋女色 139
- 第 50 戒 贪杯 142

C 目录

Content

下篇 管理 50 戒

在现代管理活动中,有为数不少的管理者只是被动地、机械地将管理视为一种劳动工具,而且在对管理的认识、了解和实际操作上存在着诸多严重、甚至是致命的误解,甚至有些管理者片面地认为,只要企业有效益,管理问题无所谓,其实这都是极其错误的观念。漠视管理的误区和戒忌,会使企业遭到毁灭性的打击。这绝非危言耸听。所以,作为管理者必须把管理看做是步入管理殿堂的一门必修课,容不得半点儿粗心大意,而且必须精益求精,灵活用之,力戒犯下导致失败的大小错误。

- 第1戒 迷信管理理论 146
- 第2戒 把制度当成“花瓶” 149
- 第3戒 凭直觉进行决策 152
- 第4戒 决策时太急于求成 155
- 第5戒 多元扩张,盲目上马 157
- 第6戒 管理者优柔寡断 160
- 第7戒 独断专权 163
- 第8戒 授权不当,疏于监督 166
- 第9戒 匆匆忙忙就提拔 169
- 第10戒 考察人才雾里看花 172
- 第11戒 不敢起用“怪才” 174
- 第12戒 轻信“人才推荐” 177

C 目录

Content

● 第 13 戒	领导班子人心涣散	180
● 第 14 戒	不懂为企业管理层“减肥”	183
● 第 15 戒	不善管理“刺头儿”	186
● 第 16 戒	贯彻执行力不够坚决	189
● 第 17 戒	因循守旧, 惧怕变革	192
● 第 18 戒	不重视新技术开发	194
● 第 19 戒	只轰广告, 不愿创立品牌	197
● 第 20 戒	不能使会议更有效	200
● 第 21 戒	不讲诚信	203
● 第 22 戒	违背规则行事	206
● 第 23 戒	把简单问题复杂化	209
● 第 24 戒	没有目标就走近谈判桌	212
● 第 25 戒	不注重引入竞争机制	215
● 第 26 戒	管理者表现得太精明	218
● 第 27 戒	在老板面前偏袒下属	221
● 第 28 戒	搞促销缺乏创意	224
● 第 29 戒	冷对顾客的抱怨	227
● 第 30 戒	认为客户越大、越多越好	230
● 第 31 戒	不善于同员工沟通	233
● 第 32 戒	忽视给员工培训	236
● 第 33 戒	疏于危机管理	239

C 目录

Content

- 第34戒 不注重质量管理 242
- 第35戒 忽视细节管理 245
- 第36戒 不善于实行“目标管理” 248
- 第37戒 在绩效管理上存在误区 251
- 第38戒 不懂得实行人性化管理 254
- 第39戒 对员工的要求无动于衷 257
- 第40戒 将员工当成自己的奴仆 260
- 第41戒 对待女职员态度不妥 263
- 第42戒 给员工过度的压力 265
- 第43戒 随便伤及下属自尊 268
- 第44戒 对下属无端猜疑 271
- 第45戒 不能物尽其用,人尽其才 274
- 第46戒 不能正确对待下属的错误 ... 277
- 第47戒 不谙激励下属 280
- 第48戒 不会活用员工“短处” 283
- 第49戒 束缚下属的手脚 286
- 第50戒 为了批评而批评 289

上篇

领导 50 戒

领导是一门艺术，一种技巧，一种才能。但是，在具体开展领导活动的过程中，却并非每一个领导者都能把握住领导的要旨，于是就出现了这样一些问题：有的领导者视人如草芥，对下属总是漠不关心，居高临下，甚至滥用权力；有的领导者不会分派任务，不会栽培下属，分不清好人坏人，办事不分轻重缓急；有的领导者脾气暴躁，对人缺乏耐心……可以想象，这样的领导者必然是无法服众的。所以说，领导者必须戒除在领导过程中的一切不良习惯和领导作风，才有可能真正地得到下属的拥护和爱戴，从而达到有效领导和管理的目的。



第 1 戒 用人不当

戒除指数：★★★★☆

领导者必须要知道如何用人,这是毫无疑问的。而且,领导者还应该能比较清楚地了解每一个下属的能力、特长、品行和爱好,只有这样才能在安排工作的时候,做到科学用才,使之发挥出最大能量。

但是,现实往往并不是这样的。我们常常可以见到,有些领导者非常主观地就将某个人安排到了某个位置上,而这个位置却恰恰不是此人所擅长的。这势必会造成一定的资源浪费,以致给企业造成极大的损失。王安公司的兴衰成败,恰恰说明了这一点。

王安原籍上海,小时候他就表现出了非凡的想象力和创造力。1945 年,王安留学美国并攻读哈佛博士学位,然后就在 IBM 公司任技术顾问。他是第一位进入美国“名人堂”的华裔科学家,并且与贝尔、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,公司逐步发展了起来。王安公司的发展速度是惊人的,70 年代,就已经成为世界办公室用电脑的先驱,业绩蒸蒸日上。直到今天仍然畅销的台式计算机,也是王安 25 年前的心血结晶。

但是到了 80 年代末,王安电脑公司却在短短几年之间一落千丈。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 年又降为可怜的 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,王安电脑公司宣布申请破产保护。这一事件惊动了华尔街,震惊了全世界……



王安公司的失败一直是专家研究的一个重要课题。现在看来,王安公司的失败原因是多方面的。但是,在这些原因中有一个是比较重要的,那就是用人不当。

王安后期选拔人才,不是根据才能而是根据血缘关系确定王安公司的掌舵人。他的儿子弗雷德早年在布朗大学主攻数学,并且于 1972 年获得数学学士学位,然后就进入了王安公司,并先后在几个职能部门工作,以熟悉这里的情况。但是,弗雷德缺少他父亲的科学文化素养和管理能力,他不但明显地缺乏经商头脑,而且为人还十分骄横。

王安对他儿子的重用,其出发点当然是好的,但是他却万万没有料到自己的这一举动却严重影响到其他高级职员的前途,大家感觉到即使再拼死拼活地干,也不过是王安父子的打工者。就这样,王安公司的两员大将先后离去,其中一位经理是坎宁安,他可谓是销售和市场方面的专家,而另外一位经理则主要是负责产品质量的。

这两位经理在各自的领域都是比较出众的,而且业绩也很卓著,他们二人的离去,在公司内部引起巨大的反响,紧接着一批富有经验的人才也纷纷离开了公司,这是对王安公司致命的打击。

由于科技人才的流失,王安在科技创新领域的影响越来越小,逐渐落后于 IBM 公司。1989 年,在内外交困的环境下,王安终于撤去了不称职的儿子的职务,但为时已晚。

王安作为一个传统的东方人,他终究还是没有摆脱子承父业的东方人的传统,事实上,这一套经营和管理手段早已不适应现代社会了,特别是不适应高科技企业了。

毋庸置疑,王安是一位红极一时的领导者,他有着丰富的经验和管理手段,他错就错在用人不当,导致公司内部管理的混乱和无序,导致公司内部矛盾重重,导致公司精英的流失,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。

既然用人不当存在这么大的弊端,那么,作为领导者,你应该采取何种



领导管理 100 戒

措施来杜绝这种情况的发生呢？其实，方法很简单，那就是让你的下属去做合适的事。世界著名企业管理者杰克·韦尔奇说：“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。”

因此，在安排使用人才时，你务必要从全局出发，考虑系统协调，充分考虑每个人才的特点，既要分工得当，又要梯次合理；既使每个人才都充分发挥特长，又使各自的短处得到有效地弥补和抑制，实现人才效能的最大发挥，促进整体工作的顺利进行。



戒除秘方

用人，切忌乱用人，用乱人。而且在用人时不应抓住一个是一个，关键要看所用之人是否符合需要，是否与决策相适应。





第2戒

用人又疑

戒除指数：★★★★★

领导者在用人的过程中,千万不可忽视的一点就是对人的信任。尤其是当有人故意挑拨离间、搬弄是非的时候,谗言听得多了,假的也会变成真的。工作过程中,我们常常能看到这样一种情况:领导者原本对某人委以重任,但是在周围人的挑拨之下,又对自己所任用的人产生了怀疑,这实在是领导之大忌。

但是,我们也不得不承认,在现实生活中由于各种各样的情况,领导者要做到用人不疑难度是很大的。当领导者交代下属做事时,心中总会存有许多疑问,比如想:“这么重要的事情交给他一个人处理,能负担得起吗?”或者想:“像这种敏感度很高,需要保密的事,会不会泄露出去呢?”所以,领导者常会有这种微妙的矛盾心理。

而更为微妙的是,当领导者以怀疑的眼光去对待他人时,就好像戴了一副有色眼镜,一定会有偏差,也许一件很平常的事也会变得疑窦丛生了。相反的,以坦然的态度对待,则会发现对方有很多长处。所以信任与怀疑之间,就有这么大的差别。

魏文侯派乐羊为帅,领兵攻打中山国,而乐羊的儿子乐舒恰恰在中山国做官。乐羊因故连续三次延缓攻城日期,此时魏国一些本来就对乐羊得宠而嫉恨在心的大小官员们,听到这个消息纷纷上书告乐羊的状,说乐羊不但念及私情,不进攻中山国贻误了战机,而且有与中山国合谋反叛魏国的意图,大肆攻击乐羊。魏文侯凭着对乐羊的了解和信任,硬是不为之所动,把



这些告状信统统锁进一个小箱子里,并不时派人到前线慰劳乐羊和他的部队。

三个月期限过后,中山国仍不肯投降,乐羊马上亲自督战攻城。中山王无计可施,只好把乐舒给杀了,用他的肉煮了一罐汤,让人送给乐羊,企图使乐羊为之心惊胆战,动摇攻城的信心。乐羊接过汤来,毅然食之,并对来说:“回去转告你的国君,我军中的炊具很多,马上就要轮到他了!”随即全线发起攻击,一下子就占领全城,中山王走投无路,自杀身亡。

乐羊凯旋回朝,魏文侯出城远迎,并设宴于宫内为其庆功洗尘。宴毕,魏文侯命人取来两个密封的小箱子送给乐羊。乐羊以为是因立功所赏的金银财宝,殊不知回家一看,全是一些告他围城不攻企图谋反的书信状纸。乐羊大为吃惊和感慨,心想:“朝中有如此之多的人造谣诽谤我,要不是君主信任我,不为谗言所动,我恐怕早变成刀下鬼了。”从此,乐羊对魏文侯感激涕零,忠心效劳。

试想,魏文侯如果自己没有主见,对乐羊产生了怀疑,临阵撤换乐羊,甚至问罪,能够很快取得战争的胜利吗?答案是否定的。

因此,无论对待任何人,作为领导者,你首先要做的就是信赖,并且要抱着宁愿让对方辜负你,你也不愿去怀疑他的诚意,如此才能更好、更多地赢得别人的效劳。或许,在你抱着这种心态对人时,会有一两次“受骗”;也许,在获取信赖的果实之前,你要付出一点儿小小的学费。然而,只要能和绝大多数人编织起一张互相信赖的友谊之网,即使你为此付出一点儿微不足道的代价,也是值得的。

日本松下电器公司的前总经理松下幸之助说过:用人的关键在于信赖,如果对同僚处处设防、半信半疑,则将会损害事业的发展。他认为,要得心应手地用人,就必须信任到底,委以全权。

总之,领导者在量才授职之后,就不应该再怀疑他们,放手让他们大胆地开展工作。用人不疑,施以信任,这样才能给人巨大的精神鼓舞和无形的力量。