



领导者常犯的

60^个致命错误

般若子/编著

领导人止跌回升的案头必备手册



今天的领导人一定要深刻认识到：是做领导，而不是当领导。
因为传统的社会结构在变，人的价值现在变，你的领导力也要变

 中国纺织出版社

领导者常犯的

60^个致命错误



领导人止跌回升的案头必备手册

般若子/编著

 **中国纺织出版社**

图书在版编目(CIP)数据

领导者常犯的 60 个致命错误/般若子编著. —北京:
中国纺织出版社, 2003.6

ISBN 7-5064-2574-2/F·0337

I. 领… II. 般… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 025032 号

责任编辑:王学军 特约编辑:瞿 静
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
邮政编码:100027 电话:010-64160816
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing @ c-textilep.com
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003 年 8 月第 1 版第 1 次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:12.5
字数:270 千字 印数:1—6000 定价:26.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前言

前言

做为一个企业的领导,有人在短短几年时间里创建富可敌国的企业集团,安然度过经济不景气、公司人事危机等重重难关,披荆斩棘地屡创佳绩,一步步开疆拓土,走向更大的辉煌。而另有一些企业却一再失败,亏损连连。哪怕有的人一开始就挟巨金入市,雄心勃勃,气势如虹,但稍稍碰到一点挫折就兵败如山倒,溃不成军,似乎再也爬不起来了。

有人把这一切都归咎于运气,或者说有无某种背景等等。

其实,客观地说,运气和背景只是一种影响因素,但决不是最致命的因素。许多成功的企业家,也包括其他领域的卓越领导者,都是凭借正确的领导方式,让属下同仁能够甘愿为他尽职尽责,集万众一心之伟力,才能创下江山,并不断巩固发展。

今后的社会趋势,必是变化越来越快速,竞争越来越激烈;企业随时随地都会面临危机。因此,身为一个现代的领导者,必须熟悉领导者的基本原则,不可犯那些灾难性的低层次错误。因为,在实际的管理工作中,错误的代价是如此之高,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。

本书的主要目的和内容在于,通过告诉读者几十则领导者最容易犯的、也是最不容易克服的错误以及如何避免犯这样的错误和相关的正确做法,来提高领导者对这些错误的警惕性和免疫能力。

需要强调的是,没有人第一次就自己成功。我们中的大多数人在第二次、第三次甚至第四次还未能获得成功。温斯顿·邱吉尔说:“成功就是一再失败也不失去热情的能力。”他本人曾在调兵遣将上连连失利,但最终还是抓住了大机遇,进而挽救了世界。在现时这个更为疯狂的年代,你将看到更多的和更蠢的错误。不要紧!一旦犯错误,你只需要迅速认识错误,并立即警醒自己,使你明天犯的错误小一点。

编 者

2003年6月

目 录

一、用自己的标准衡量员工	(1)
二、不善于委派工作	(6)
三、作为领导者而与部属抢功	(12)
四、惯以胜负论英雄	(16)
五、不善于运用提拔之道	(22)
六、言行举止太过随意	(29)
七、不注意与下属的谈话技巧	(35)
八、言而无信,决策朝令夕改.....	(40)
九、不善利用下属智能	(44)
十、选用下属常常错位	(48)
十一、对下属缺乏耐心	(52)
十二、对人心胸狭窄	(57)
十三、对下属缺乏有效理解	(64)
十四、被马屁精牵着鼻子走	(68)
十五、不会正确权衡少数与多数	(75)
十六、随便伤人自尊心	(87)
十七、不善团结倨傲的下属	(95)
十八、事必躬亲的管家婆	(100)

十九、打击年轻下属的灵感创意	(105)
二十、不会应对办公室异性关系	(110)
二十一、缺乏人情味	(116)
二十二、不会有效激励下属	(119)
二十三、不懂适度放权	(134)
二十四、缺乏领导感召力	(139)
二十五、不懂得尊重员工	(147)
二十六、没有承担责任的勇气	(154)
二十七、不懂得恩威并施	(160)
二十八、轻易瞧不起有缺陷的下属	(166)
二十九、不懂得笼络下属的人心	(173)
三十、女主管不会应对男下属	(186)
三十一、不懂因材施教	(191)
三十二、留不住人才的心	(200)
三十三、不会灵活运用激励方式	(211)
三十四、看不见下属的长处	(226)
三十五、忌听反面意见	(229)
三十六、忽视会议的时间成本	(234)
三十七、不能做到惟才是举	(244)
三十八、分不清信任与放任	(254)
三十九、不能做到用人适己	(263)
四十、发怒不会见好就收	(268)
四十一、不愿分享权力	(271)

四十二、对下属有成见	(276)
四十三、不知总裁该扮演什么角色	(281)
四十四、不懂如何放权	(289)
四十五、不会巧避辞退员工的尴尬	(295)
四十六、对下属无端猜疑	(299)
四十七、不会留一点心眼儿	(302)
四十八、对待女下属态度不妥	(305)
四十九、不善于巧妙的批评	(311)
五十、处理工作不分轻重缓急	(315)
五十一、不善博采众家之长	(319)
五十二、滥用权力或不敢用权	(325)
五十三、在岗位上“因人设事”	(332)
五十四、不会善用表扬与批评	(340)
五十五、“炒鱿鱼”时手哆嗦	(349)
五十六、识人用人无章法	(354)
五十七、不会关怀下属	(365)
五十八、喜怒哀乐形之于色	(372)
五十九、霸王硬上弓	(376)
六十、不懂赞美的技巧	(381)

一、用自己的标准衡量员工

有的领导,凡事以自我为中心,自己认为是好的就是好的,自己认为是坏的就是坏的。结果,他的下属对他满怀怨恨。这样的领导,绝对是失败的!

管理者对下属的要求标准定得过高,增加了下属的压力,也令自己感到不安。事实上,每人心中都有不同的标准,你认为好的,别人未必有同感,只要事情本身没有错误,就不应过分挑剔。

要求过高固然使下属的信心受到打击,但不明确的要求标准,同样使人失去信心。例如一些管理者喜欢凭心情判断下属的工作成绩。心情不好时,尽管下属多么呕心沥血的工作,他也认为做得不够好。这种时宽时紧的要求标准,最令人气愤。要求标准应以下属的能力而定。例如一个初出茅庐的年轻小伙子,管理者只能要求他中规中矩的成绩。相反地,一个经验丰富、知识水准高的下属,仍只属中规中矩阶段的话,就等于不合格了。

管理者在托付任务时,应暗示所祈望的标准,这是给与员工一个依循,以及有轻微的压力感,使其效率得以提高。

管理者发出的指令要明确,不能模棱两可,不能有“可能”二字的介入。有些人喜在批示句中,加上“也许”的字眼,往往令人无所适从。例如:“明天有个会议,也许你应该去听听。”在下属

听来,好像是可去可不去似的。如果不去的话,又怕是重要会议;但如果去的话,又怕是不重要的会议,阻碍了做其他事情。下属总不能反问经理:“‘也许’到底是应该去,还是不去?”这样问,无疑是批评经理的指令不明确,但是不问清楚,又怕被经理指为擅自作主张。

明确的指令,包括做该事项的目的、内容、有关的时间和地点,以及建议的处理方法。有时候,管理者本身的疏忽,令下属不能预期做妥工作,反被经理指责。

例如某经理对秘书说:“给我致电总行的张经理,约他下星期五到我的办公室来。”秘书小姐如言电约,但对方称下星期五要开重要会议,而他过两天便要到外地公干一星期,建议不如将约会改在明天。秘书想将张先生的话向领导转述,但是一连两天,领导均休假,根本没有机会提及。待领导上班时,秘书才将张先生的话复述,此时张先生已身在英国;该经理责怪秘书何以不早说,因为他找张先生,就是要商谈有关他到外地后,有事相托的事。

秘书感到沮丧,因为在这件事中,她根本没有做错或遗漏,问题只是经理的指令不明确,欠缺了提及找张先生的大概目的,以致秘书在张先生提及去外地时,未能做出即时反应。

其实,该经理除了应该提及目的之外,也应向秘书透露如何才能找到他。许多人认为公事时间以外,就不应该让下属骚扰;以致下属有要事找他时,往往束手无策,只有空着急的份儿,那么办起事来又怎能快捷呢?

作为管理者,命令下属去做某事一定要附有一个明确的公正的标准,就如同考核一样,60分才算及格。只有这样,下属才

能办好事,且对你毫无不满。

妄作毁誉最终将毁自己

凡事以自我为中心,用自己的标准衡量下属的领导,表现出来最大的过失就是妄作毁誉,任意评判下属的对错!

过于自信的主管,常常喜欢以一句话评论他的部属,例如:“A 那个家伙,老是冒冒失失。”“B 太邈邈了。”“C 是个模范员工。”而他们下这些评语的依据,往往只是来自一、两次偶发的事件。像是他对 A 的看法,是因为有一次, A 在除夕联欢会上疯狂地歌舞。而对于 C,则是因他连休假都放弃,每月的薪水又原封不动的拿回家。像这样的论断,实际是过于武断,其可靠性也可想而知了。

我们发现,即使是最易了解的性格,至少也要使用几个句子来形容,才能明白表示。而一般人所拥有的词汇都太少了,偏偏又喜欢以这些贫乏的词汇来形容别人。再说,中国话奥妙精深,一句话往往蕴藏数种含意,例如:有礼貌的人,有人以为是指很懂礼貌的人,有些人就会认为是指服装整洁的人,但有时却会令人联想到“死板”、“难以接近”的印象。

总之,同一句话给人的感受,往往是不尽相同的。因此,作为一个主管,要了解语言的重要性,千万不能给人妄下评语,在批评部属的时候,要注意到下列三点:

- ①不要光用形容词,一定要举出具体事实,加以说明;
- ②尽可能做多方面的观察,再下评语;
- ③赞扬也好,批评也好,一定要有一个固定的标准,不要忽

此忽彼,这样下属才会打心底里接受领导的批评或赞扬。

勿不分青红皂白就乱定是非

只用自己的标准评判下属的领导,往往有一个特点:喜欢对下属妄下论断。这种不分青红皂白的论断,会严重地伤害下属的感情。

“我的部属,脑筋很不灵活,像小张,一件事要讲三次,才知道怎么去做。”

像这类的批评,经常会在主管的谈话间出现。一般的主管,喜欢在有事没事时逐一褒贬部属。尤其到了人事考核时,若不挑剔,心里就着实不好过。

的确,部属有不完美的地方,不过身为主管应该列举事实,想出最适当的指导方式,而不是一味的批评,尤其在公司以外的场合,是绝对不能说部属坏话的。假使是诚心想指正他,就应该当面告诉他,而不要让别人听到。否则,部属将会一个个地弃你而去。

还有一些主管,专爱说领导的坏话,尤其喜欢当着部属的面批评领导。这种人满以为自己具有正义感,为部属打抱不平,而事实上多少带点毁谤的意味。除了部属之外,他还经常跑到总公司,拉高层人员作朋友,揭露领导的隐私,像这样的人,在大家看清他的面目后,终会为人所唾弃。一个正人君子,是不会在他人背后作恶意诋毁的,即使是多么无理的领导,你尽可当面表示不满,绝不能蓄意扯其后腿,这不是一个有涵养的人的行为。

文凭较高、稍有地位或年长者,对这种人也许会说:“哦!他

又在发牢骚了。”而不加以理会。但对不了解内情,新进的部属,偶尔听到这些评语,无形中就会产生不愉快的情绪。再有些心存诡诈的人,会争着向领导打小报告。结果,非但自己得不到好处,有时反而会尝到意想不到的恶果。

对部属来说,每一个人,都希望选择优良的职业场所,跟随成功的领导愉快地工作。批评领导,等于是将这种心情破坏了,难免会给工作环境制造一些麻烦或不和谐的气氛。

部属最能信赖的主管,首先,就是不说别人坏话的人,尤其重要的,就是批评自己的领导或部属。

假使非说不可,干脆就大肆吹嘘他们的优点吧!假使认为别人一无是处,这就是先入为主的成见了。只要肯静下心来,细心去发掘,任何人都有一两点长处,在尚未发现这些长处之前,就不算是了解,而不了解,就没有资格对人妄下论断。

作为领导,切记在给下属下论断之前,先给自己定下客观的标准吧。

二、不善于委派工作

身居管理者位置并不一定会自然产生正确委派工作给别人能力。事实上,许多管理者常常是非常拙劣的委派者。他们虽然也分配工作,但对工作的情况、下属的情况却不完全了解。他们常常把工作分配给不适当的人去做,结果当然不会好。等到浪费了很多时间以后,他们便又卷起袖子亲自去做。这样一来,不仅浪费了时间和金钱,而且打击了下属的积极性。

现代管理者的一个非常重要的职责就是要把工作委派给别人去做。怎样做到有效的委派呢?美国作者J·W·李、M·皮尔斯提出了有效委派系统的七个步骤。如果你能认真地遵守这些步骤,就能够提高自己的管理能力,改进部门的工作,提高企业的效率,把自己从具体事务活动中解放出来。

第一步:选定需要委派他人去做的工作。切记不要把“热土豆”式的工作委派出去。所谓“热土豆”式工作,是指那些处于最优先地位并要求你马上亲自处理的特殊工作。例如,你的经理非常感兴趣和重视的某件具体工作就是“热土豆”式工作。这种工作要你亲自去做。

第二步:选定能够胜任工作的人。你要准确地对下属进行完整的评价。你可以花几天时间让每个下属用书面形式写出他们对自己职责的评论。你可以召开一个会议,让每个职员介绍

自己的看法,并请其他人给予评论。要特别注意两个职员互相交叉的一些工作。

第三步:确定委派工作的时间、条件和方法。委派工作的最佳时间是在下午。你要把委派工作作为一天里的最后一件事来做。这样,有利于下属为明天的工作做准备。还有一个好处,就是职员可以带着新任务回家睡觉,第二天一到办公室便集中精力处理工作。

面对面地委派工作是最好的一种委派方法。这样委派工作便于回答下属提出的问题,获得及时的信息反馈。

第四步:制定一个确切的委派计划。有了确定的目标才能开始委派工作。谁负责这项工作?为什么选某人做这项工作?完成这项工作要花多长时间?预期结果是什么?完成工作需要的材料在什么地方?下属怎样向你报告工作进展?委派工作之前,你必须对这些问题有个明确的答案。你还要把计划达到的目标写出来,给下属员工一份,自己留下一份备查。这样做可以使上下级双方都了解工作的要求和特点,不留下错误理解工作要求的余地。应该让这种委派计划有效指导委派工作的全过程。

第五步:说明委派工作的原因。在委派工作之前,需要把为什么选他完成某项工作的原因讲清楚。关键是要强调积极的一面,向他指出,他的特殊才能是适合完成此项工作的,还必须强调你对他的信任。

第六步:检查下属的工作进展情况。一般地讲,你既然把某项工作交给了下属,就要相信他能胜任这项工作。因此,每周检查一次工作也就足够了,但要鼓励下属在有问题时随时来找你,

另外还要让他们懂得你不鼓励不必要的打扰。

第七步:检查和评价委派工作系统。当委派出去的工作完成以后,你要在适当的时候对自己的委派工作系统进行评价,以求改进。可以组织一个小组,小组中的每个成员都可以评价和批评他们在完成委派工作中的表现。最好是要求大家用书面形式把意见写出来,然后召开一个短会对这些书面意见进行讨论。

如何恰当地对下属发号施令

如果你是领导或是一名管理人员,你的一个重要职责就是给员工或属下安排工作。如何确保自己的命令和指示准确无误并让员工切实遵照执行,高效地完成任务呢?

1. 语气适当

下达指令的语气应谦逊有礼、温和而不失严肃,这比颐指气使或屈尊俯就的态度更容易让人接受,也更能让人将工作做得好。例如不要对员工说“我现在就要你做这件事。”而应该说“现在你能抽点时间解决这件事吗?你知道,这件事很急。”但也不要哀求员工:“这件事实在无人可做,只有靠你帮我了。”

2. 任务明确

向员工提出工作要求时,应当明确自己需要什么,以及什么时候需要,同时也要让员工明白自己要完成的任务和要求达到的标准。指定完成的期限也要明确一点,例如“请在下周一以前将解决方案呈交上来。”“星期三有客户前来参观,请各部门做好准备工作。”

3. 检查监督

定期检查和监督员工的工作进度是必要的,但不要冲进员工的办公室劈头盖脸地问:“怎么还没有完成?”而应采取一种和蔼的态度,亲切地拍拍对方肩头,以示鼓励。经常询问员工的工作进展或有什么困难,既可激励员工又可及时了解自己指派的任务完成得怎样了。

上下级之间的交谈技巧

一般说来,人们在与自己同等级、同层次的人讲话时,表现比较正常,行为举止都会比较自然、大方。但是,在与比自己地位高的人交往时,就可能感到紧张;表现比较拘谨,并且自卑感强;相反,在与社会地位低于自己的人讲话时,就会表现得比较自如、自信,甚至比较放肆。

比如,有的人在自己的上级面前从不敢“妄言”,在同一科室内也不多说话,可是在自己的下级或所管班组面前讲话时,则落落大方,侃侃而谈。有的人则在一般人面前总是摆出一副能者的架势,可是一见到权威人就显得十分驯服和虔诚。

因此,上下级之间的讲话,上级要力求避免采取自鸣得意、命令、训斥、使役下级的口吻说话,而要放下架子,以平易近人的方式对待下级。这样,下级才会向你敞开心扉。谈话是双边活动,只有感情贯通,才谈得上信息的交流。

平等的态度,除说话本身的内容外,还通过语气、语调、表情、动作等体现出来。所以,不要以为是小节,纯属个人的习惯,不会影响上下级的谈话。实际上,这往往关系到下级是否敢向你接近。此外,上级同下级谈话时,要重视开场白的作用。不妨