

新编36忌丛书

选题策划：杨岗

为官36忌

王 卉 编著
郭 良 颜
张 颜 绘画



中国经济出版社

为官 36 忌

王 卉 编著
郭 良 绘画
张 颜

中国经济出版社

(京)新登字 079 号

责任编辑: 杨 岗 (电话 8319291)

封面设计: 叶志刚

电脑制作: 张 良

为官 36 忌

王 卉 编著

郭 良 绘画
张 颜

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京昌平三工印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 1/32 7 印张 80 千字

1995 年 8 月第 1 版 1995 年 8 月第 1 次印刷

印数 01—20 000

ISBN 7-5017-1945-4/G·227

定价: 8.80 元

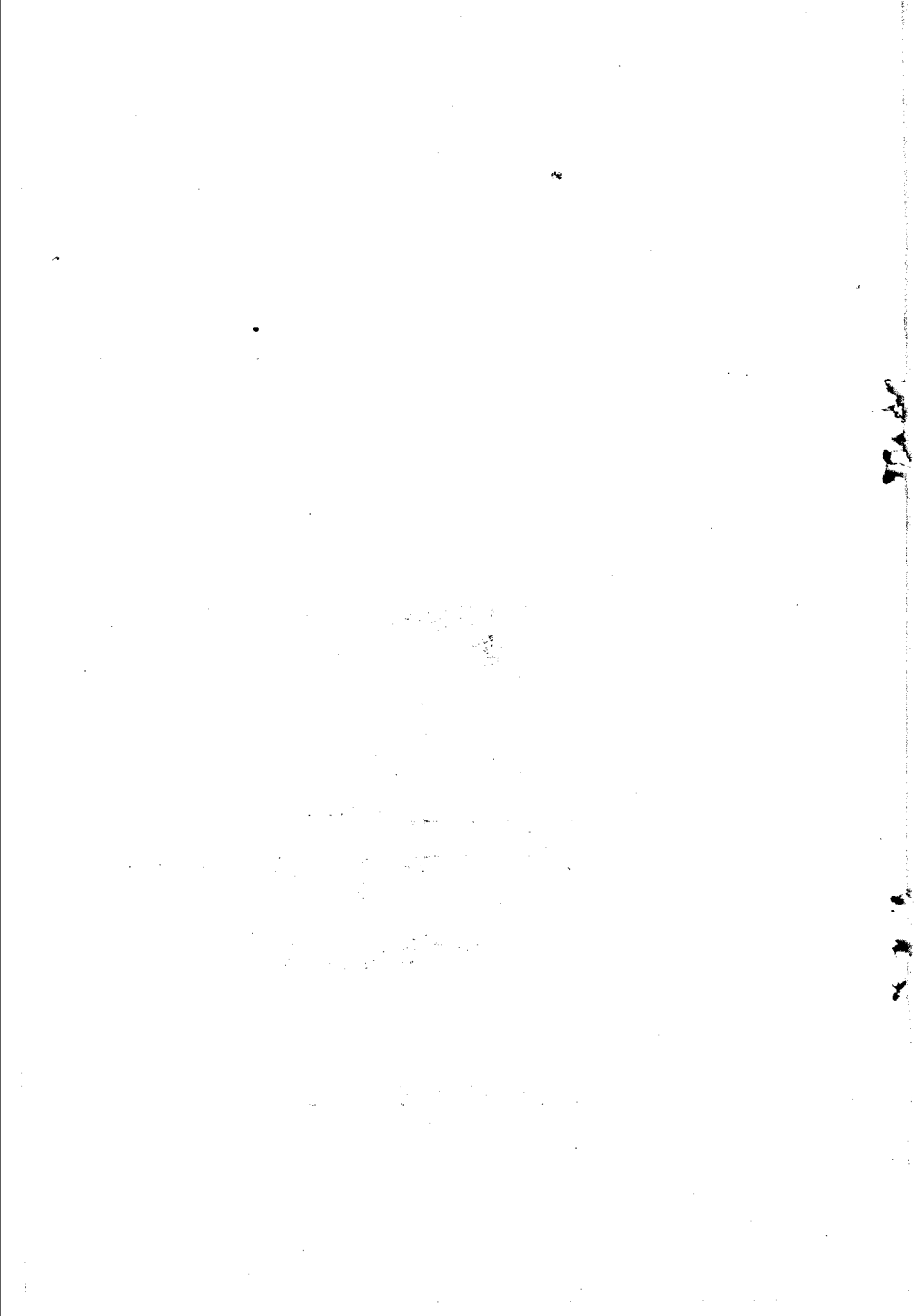
目 录

1. 忌视学历为一切 (3)
2. 忌以貌取人 (9)
3. 忌疑人不用，用人不疑 (15)
4. 忌延袭陈规旧法 (21)
5. 忌错过机遇 (27)
6. 忌脱离群众 (33)
7. 忌避短 (39)
8. 忌处处给自己留后路 (45)
9. 忌朝令夕改 (51)
10. 忌管理机构的繁琐臃肿 (57)
11. 忌马马虎虎不拘小节 (63)
12. 忌不讲民主 (69)
13. 忌不善用人 (75)
14. 忌缺乏幽默感 (81)
15. 忌安于现状，不求进取 (87)
16. 忌遇事六神无主 (93)
17. 忌当和事老 (99)
18. 忌感情用事 (105)
19. 忌条理不清，语无伦次 (111)
20. 忌把原则做拐杖 (117)
21. 忌单纯盲目的物质刺激 (123)
22. 忌不懂装懂 (131)

23. 忌不求有功，但求无过·····	(137)
24. 忌自私自利·····	(143)
25. 忌闭门造车·····	(149)
26. 忌嫉贤妒能·····	(155)
27. 忌奖罚不当·····	(161)
28. 忌使权至极·····	(167)
29. 忌自吹自擂不自谦·····	(173)
30. 忌急于求成不慎思·····	(179)
31. 忌听信谣言·····	(185)
32. 忌意志薄弱，受挫不振·····	(191)
33. 忌办事拖拉，失信于民·····	(197)
34. 忌一叶障目，不见泰山·····	(203)
35. 忌不择手段·····	(209)
36. 忌忽视对青年人的培养·····	(215)



1. 忌视学历为一切



1. 忌视学历为一切

仔细环顾一下周围的人，这两年都变得似乎爱学习了。无论是青年人或是年纪较大一点的，在他们多年形成的家与单位两点之外，又形成了一个火热的第三点——学校。无论有多晚，站在各大校园门口，你总可以看见一群群疲惫的身影拿着书从学校中涌出，再次踏上回家的路程。人们果真都顿悟过来，变得爱学习了吗？姑且不论那些刚刚走上工作岗位的年轻人，趁着大好时光，愿意学习更多的知识，为自己今后的发展铺平道路。而那些再过二三年就该退休的老年人也捧起课本，同自己的小孙子一起念起了生涩的 A、B、C 又为何故呢？而原因却不得不让人产生思考。现在有些单位，无论做些什么事情，都要用文凭来衡量。有了文凭才具有说话与参与的权力，否则的话，你只能站在一边。一刀子砍下去，那些虽为骨干却没有文凭的人许多被拦在界外，最后成了单位中吃苦干活最多而各种奖励与提升的机会则与自己无关。心痛之余，不得不捡起书本来。文凭在一些单位中成了一张通行证，有之者可以任意驰骋，缺乏者则如同铁丝束身，毫无办法。相继发展起来的成人教育，则为这些人提供了继续进修的机会。

听人讲过这样一件事情，某单位毕业去的大学生，三年之后马上可以分到住房，而那些与单位同甘共苦，耗尽一生

的老工人到头来只是论资排辈地分上几间房子。文凭在这种单位，确是显示出了巨大的威力。

其实，这并不是令人欣慰的现象，大多数人之所以去学习，为的只是文凭一张，而不是为了弥补自己在工作中缺少的知识而学习，带有很大的盲目性。而这一现象则说明领导者在决策上出现了问题。领导者应该清楚地认识到，学历≠能力，高学历的人并不一定具有很强的工作能力，而有着很强的工作能力而本身又没有文凭的人在社会中也彼彼皆是。所以，学历与能力并不一定成正比。而领导者却把文凭看做一个衡量人的尺度，显然是错误的。而又用它去决定职工的住房、奖金等福利待遇，则是错上加错。

首先，身为领导者，要明确文凭、学历是什么。而简单的讲是人们所受教育的程度：初中，高中或是大学。那么学历又意味着什么呢？我们不得不承认，受教育的程度越高，见识多，眼界开阔，各方面能力就会提高，整体素质就高，而高素质则是一个人成功的基础。一个受过高等教育的人，其成功的机遇就要远远高于未曾受到过大学熏陶的人，发展的机会也要多于受普通教育者。企业中的领导者之所以愿意使用受过高等教育的职工，较受普通教育者而言，他们站得高，望得远，对于领导者起着相当大的辅助作用。当困难问题出现时，一个训练有素的大学毕业生则完全可以运用其所学的专业知识对问题泰然处之。而未经过专门训练的人，他们大多只是充当简单的执行者。而高素质在日常生活的各个方面都可以体现。我们不得不承认差距，只有认识到了差距，才可能发展。

学历固然重要，但其确实不等于能力，而现实生活中也常常把二者混为一谈。认为高学历就一定具备高能力。一单

位因经营不善，连换厂长，最后人们把重担放在了一位博士生身上。全体职工把扭转乾坤的希望全都寄托在这位天之骄子身上，可过了好久，厂里还是不见起色，于是人们议论纷纷，说什么枉费了博士生的大名。其实这着实委屈了人家。他的学历只证明他在自己的专业上有所建树，可不一定证明其就具备相当的管理才能。让不具备管理知识的人去改变一个大厂，岂不是有些赶鸭子上架！

还有一种常见的情况，在工作岗位上干得很出色的人，未必具有很高的学历。有人因为各种原因没能进入高等学府深造，很早就步入社会，在社会这个大熔炉中摸爬滚打，渐渐地适应了社会，并深得一些处世之道。踏踏实实地干工作，在艰难探索中不断前进。最终也成为企业或单位中的骨干力量。众所周知，特殊的年代造就的一批特殊的人才——老三届就属这种情况，他们继续深造的机会被历史地剥夺了并承受着我们这一代人所不曾经历过的艰辛。然而尽管如此，他们仍然坚持不懈地学习、创造。中国当今社会中的中流砥柱，大多源于他们。他们的功绩是无法抹煞的事实。有谁又不折服于他们所具有的智慧与能力呢？

学校学习有着其自身存在的局限性。人们往往重视院校学习和职业培训。甚至错误的认为在学校中可学得工作中的一切知识。其实，无论你学的多好，也无非是纸上谈兵，而做好一件工作，最主要的则是要通过实践。

日本的一些学者在总结自己国家的历史时曾讲，五十年代，我们用尽一切办法学习美国的学院式办学方法，而实际上我们并没有培养出我们所需要的具有很强能力的领导者，与其相反，一些名扬海外的如松下、东芝等许多大公司，却出自没有大学文凭的日本本乡本土之人之手。现如今在美国，

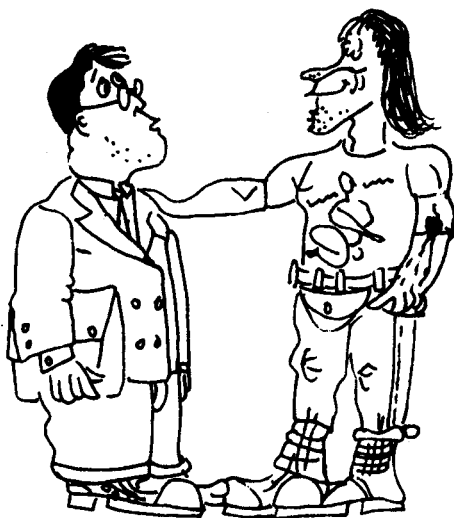
也掀起一场不大不小的反思高潮。领导者已经发现他们用高价竞相买进的一些高学位的工作人员，毕业头十年频繁地更换自己的工作。这些人往往自命不凡，大事做不来，小事不屑做，到头来并没有什么显著的成绩，劳财费力。虽然在美国最大的五百家公司中经理层中五分之一的人都出自著名大学的管理系，但实际工作中，他们的管理并不成功，美国人也早已注意到应从第一线中培养他们需要的人才。事实已经证明，学历并不等于能力。

领导者在管理中视学历为一切，必然会引起弊端，反而不利于自己的管理。过重的看重学历，会给职工一种误导。正常来讲，职工在工作中感到知识的缺乏，就会很主动的进行补充，以提高自己的工作能力。这样需与学是一致的，不但可以促进人本身的发展，而且可以促进企业的进步。但如果把目光放在文凭上，就会造成学不被所用这一畸形。这对本人、对企业都是一个不小的损失。

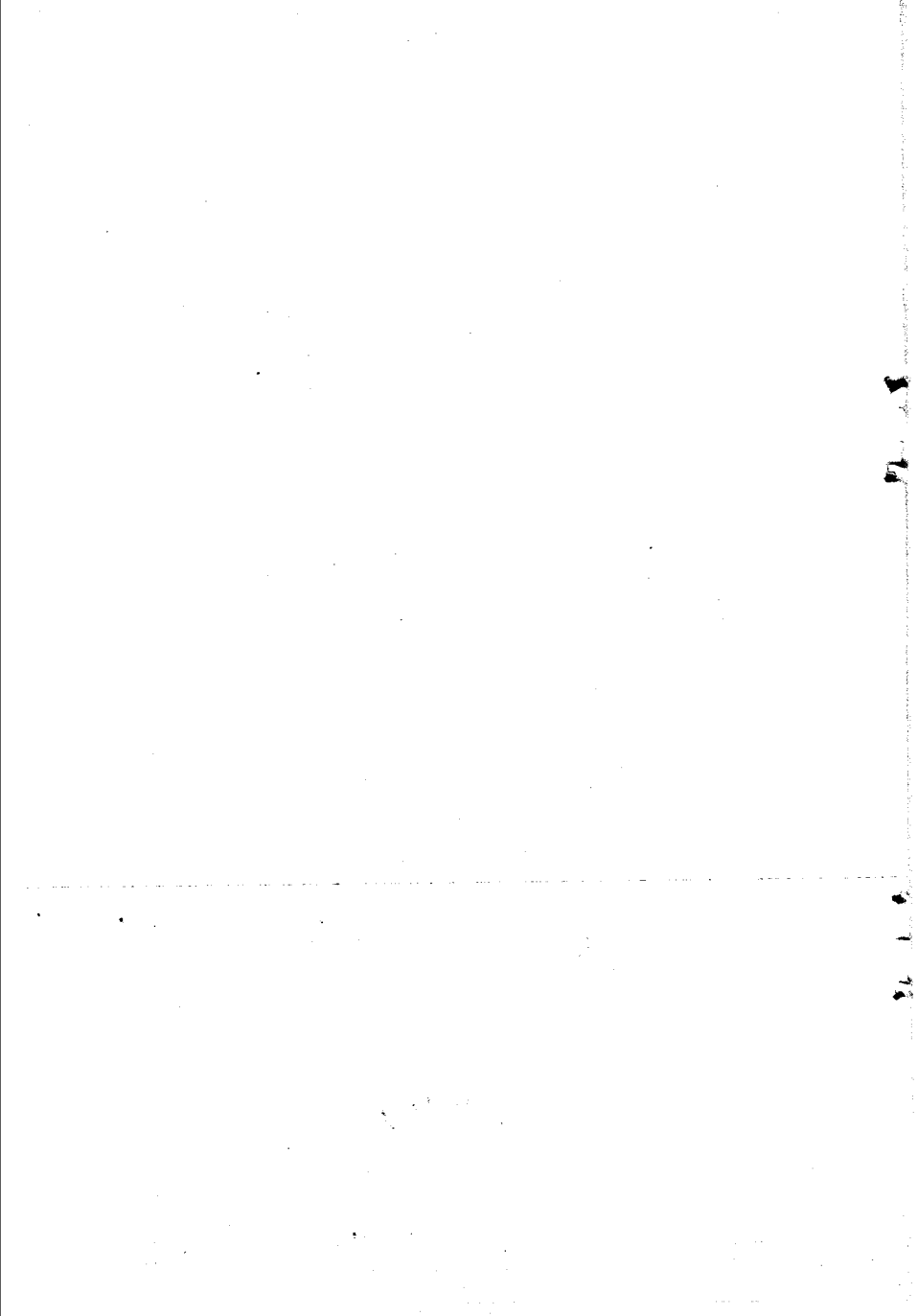
对于没有学历的人，领导者不重视，很容易令其产生一种自卑感，不能调动起职工的积极性。而对于有学历的人讲也不是一件好事，因为自己有文凭，充满优越感，不费力气就可获得与别人相同的丰厚待遇，容易助长青年人的浮夸风。不脚踏实地，不虚心，培养其惰性。

领导者把目光只放在文凭上，看不到职工身上的优点，就会隐埋别人的长处，不能很好的发展人才，挖掘人才，造成人才上的浪费。

你好，教授。
琴师，对不起，我不是教授，是推销员。
哦，对不起，我不是琴师，是歌星。



2. 忌以貌取人



2. 忌以貌取人

“治世之本，惟在用人。”用人的前提是发现和选拔人才。怎样来选拔人才，不仅需要科学的方法，同时也要讲究选才的艺术。选材的艺术广泛而深邃，它体现在古今中外的优秀领导者的实践中，是其智慧和实践的结晶。选才的过程是艰难而复杂的，需要对一个人进行全方位的审察，看其是否具有相当的能力，是否有发展的前途，所以要考虑的因素是多方面的。并非所有的领导者都能够遵从这一点，他们往往会片面的看待一个人，甚至以貌取人。这样的领导者并不是通过个人的学识、气质、能力等条件对一个人给予应有的重视或使用，仅凭外表，看你穿的怎么样，戴的怎么样，长相如何来判断一个人能力的大小，甚至因此来决定是否重用他。领导者的错误倾向，有时会导致一个人才被埋没的悲惨下场。

一九一五年获得“诺贝尔奖”的美国物理学家布喇格，中学时代由于家境贫寒，衣着破旧，常遭到学校某些师生的讥讽。当他就读于富家子弟居多的威廉皇家学院，别人都衣冠楚楚，风度翩翩，可他却衣衫褴褛，鞋帽破旧，一副寒酸相。他脚上穿的那双尺寸过大的旧皮鞋竟被一些富家子弟讽为“偷来之物”。布喇格却没有理会他人的恶意攻击，但是流言蜚语传到了学校当局，校领导觉得有失校誉，就把他召进了办公室。当见到校领导那双紧盯住自己的那双过大而破旧的

皮鞋时，他克制住自己内心的愤怒，向校领导递交了一份父亲写给他的信，信中写道：“儿哪，真抱歉，再过一二年我的那双破皮鞋，你穿在脚上就不再嫌大了……我报着这样的希望：果真你一旦有了成就，我将引以为荣，因为我的儿子是穿我的破皮鞋奋斗成功的……”校领导看后十分感动，遂弃前嫌，大力支持布喇格的学业，结果布喇格二十四岁就升任教授，不久就在物理学研究方面取得了巨大的成绩。可以设想，如果没有这次释疑，那么一个天才人物很有可以被扼杀在襁褓之中。

一张漂亮的脸蛋儿，一副潇洒的外形固然可爱，并不能说明拥有了这些就拥有了真才实学。当今社会，“金玉其外，败絮其中”者甚多，而企业要发展，仅凭这些人是不行的。平日不难发现，有些领导者起用容貌娇好的小姐去搞公关，却从来不去考虑她们是否具有公关的能力。公共关系是一门科学，而不是靠施展美人计就能为企业带来巨额利润。商业界那么多的能人不会因此而上当受骗吧。拥有一个良好的外形与容貌，只能说明具有发展某一方面的优势，并不意味着一定具备某方面的能力。以貌取人，只能使领导者走上选人的误区。

身为领导者，怎样才能发现人才呢？首先，进行随时随地的观察。《吕氏春秋》中曾提到过“八观”之法：通则观其所礼，贵则观其所进；富则观其所养；听则观其所行；止则观其所好；习则观其所言；穷则观其所不受；贱则观其所不为。从一个人的交往中，看他亲近什么人。“人以群分，物以类聚”则说明这个道理。看他的朋友如何，则能判断出此人的品行之一二。从其言论中看他的思想水平；从他们喜怒哀乐之中看其品质优劣；从举手投足观其气质性格；他敬重什

么人则可以看出其志向，兴趣之所在可看其专长。日常生活中有时最容易被人忽略的地方则更能体现一个人的本来面目。不同于他人，与别人格格不入之处，也许是其特点与专长之所在。有时如果要了解一个人，不用向其周围的人做详尽的调查，只须静坐观察，就可获得自己想要的的第一手资料。

其次也可以通过专家的推荐来选择人才。专家毕竟是在某个学科有所建树的，对于所从事的专业有着比较全面、细致的研究。可以依赖他们对所要选的人进行考核与分析，并对其才学的深浅做出比较客观的判断。这有利于领导者在用人时减少不必要的周折。

最后，通过面谈来决定。要对一个人进行全方位的考察，仅从别人的推荐和自己的观察还不能充分的了解某人，那么找来谈话好了。和其谈起某个问题，从他对某些问题的看法，论述，则可以看出他是否具有独到之见或是相当的判断力与是非观念。并可对其家庭和生长的环境有个大致的了解。通过交谈，可以看出其表达能力如何，是否具有驾驭语言的能力……面谈使领导者心中原来的疑问得到解决，有助于领导者判断此人是否具有培养的前途。

听取周围人的评价也是判断人的一种方法，偏听偏信则是在这过程中应加以注意的地方。孟子曾讲“左右皆贤，未可也；诸大夫皆曰贤未可也；国人皆曰贤，然后察之，见贤焉，然后用之。”适当程度的考验是不可缺少的，事实面前，才可证实其言行是否一致。

取才选才的方法很多，仅凭外貌来判断一个人是片面之举。

