



走出99个领导误区

邱霈恩/主编

ZWK8

帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader

学习型领导书系



走出 99个领导误区

邱霈恩/主编

QiuPeiEn

人民出版社



帮助领导者不断创造新“奶酪”

leader
学习型领导书系

C933/23

走出 99个领导误区

邱霏恩/主编

QiuPeiEn

本书详细介绍了在日常

容易注意、警惕和防范

的99个误区，同时也对这些误区存在或产生的条件、原因、机制、根源等具体情况进行了简

明扼要、直接了当和轻松有趣的分析与解释，并具体针对相应的误区提出了一些规避的警

告、提醒、对策和建议，为身处领

直接的参考和鉴戒。

首都师范大学图书馆



21664463

人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

走出 99 个领导误区/邱霏恩主编. —北京:人民出版社, 2004. 3

(学习型领导书系)

ISBN 7-01-004326-4

I. 走… II. 邱… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 031063 号

走出 99 个领导误区

著作责任者: 邱霏恩 主编

总 策 划: 许剑秋

责 任 编 辑: 吴玉萍

标 准 书 号: ISBN 7-01-004326-4

出 版 发 行: 人民出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: <http://www.peoplepress.net>

印 刷 者: 北京富生印刷厂

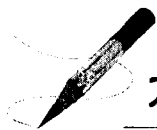
经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 13 印张 191 千字

2004 年 5 月第 1 版 2004 年 5 月北京第 1 次印刷

定 价: 22.00 元

版权所有, 不得翻印



前 言

领导者在领导过程中总是充满自信，对很多问题的倾向与看法、领导活动中的实际观念与做法都认为合乎其道、理所当然，而不知这中间实际上却充满了许多误区和陷阱——在日常领导工作之中被认为是正常、正确的许多实务要点实际上却多是领导的盲区和误区，稍不注意，就会因之而陷入困境，甚至导致失败。

有不少领导者在大多数大是大非的问题上也许都很明智，在领导过程中也把握得很好，实际做得也很好；但就是在那些平常并不在意的误区上绊了大步或栽了跟头，因为平时不注意，所以一旦这些误区作为有效的障碍因素时，常常让领导者无法理解，工作常常是似乎很意外地受到干扰和破坏，连正常的领导工作都变得很困难，就更不用说还能追求什么卓越了。

事实上，实际的领导活动常常不会因为原则问题而出现危机，却多会因为一些看上去并不起眼的、甚至是隐形的盲区与误区发挥实际作用而造成羁绊、困惑乃至重大危机，包括丧失群众基础、上级信任、良好形象和机遇等等。很多失败的领导都是在这些所谓的小事上出了问题。

其实，这种情况并不少见。这不仅仅是因为这些“小问题”的广泛而大量、隐形并悄然发生作用，更是因为领导者们漫不经心，没有意识到它们的存在和威胁而无所警惕。这些问题日积月累，一旦从量变达成质变，就直接构成降低领导水平和成效、破坏领导基础和成就的力量，构成领导成功的巨大障碍。这实际就是领导经常面临、也必须超越的广大“地雷阵”和巨大“陷阱”。

如果从领导的日常工作实际看，应该说，绝大多数第一线的、很有经验的领导者在这一点上都是能有所感悟和体认的，也应是有警觉并能从这些不起眼的问题中得到解脱或超越的。

正是有虑于此，也为切合于此，所以，我们就从日常的领导实践和大量的细微问题上着手做了一些专门的探讨和研究，初步理出了一批日常工作中较为突出、较容易发生的领导盲区或领导误区，并以灵活的方式对这些误区进行举例、解说、分析，提出解决误区的思路和从根本上规避误区的警告、忠告等等，并初成此书。

本书仍然是一本通俗性的领导读物，虽然仍很不全面、完善和成熟，但希望对第一线的领导者多少能有所助益，至少在意识到这些误区的存在上能够有所助益。

至于我们还要在大家的帮助下做更深入的研究并进一步完善本书，则是这里的最后寄语——期望大家对书中的不足多加批评指正。

邱霈恩

2004年2月于北京

前 言	1
第1章 决策意识上的误区与解决方案	1
1 忽视领导环境	1
2 不重视信息决策	2
3 重决策、轻管理	3
4 认为“管理就是控制”	4
5 认为“管理就是决策”	6
6 认为“管理仅仅具有自然属性或者仅仅具有社会属性”	7
7 确定组织目标时脱离现实要求	8
8 在选定战略措施时容易忽视管理创新	12
9 在做战略预测时缺乏超前计划意识	14
第2章 决策过程中的误区与解决方案	17
1 在制作战略模型时容易飘忽不定	17
2 在决策时仅仅注意目标性, 忽视方案的选择性	18
3 不能掌握决策系统的规律	19
4 在决策中忽视决策的程序	21
5 在标准化中容易丧失标准	22
6 在决策选优时容易忽视客观因素的影响	23
7 仅仅注意主观决策方法, 忽视计量决策方法	26
8 不注意决策中主观与客观的统一	28
9 使用“三拍”决策方式	31
10 主要依靠经验进行决策	34
11 在决策中缺乏创造性	35

12 在决策中不注意倾听下属的意见	37
13 不能正确处理决策中民主与集中的关系	39
第3章 选才用人上的误区与解决方案	41
1 认为“人多好办事”	41
2 在进行人力资源开发时容易盲目乐观	42
3 制定录用人才标准时顾此失彼	46
4 按科学标准选才时容易有始无终	49
5 识别人才时容易犯模式性错误	52
6 选才用人时犯片面性的错误	55
7 在优化人才成长的组织环境时不敢坚持正确意见	58
8 把竞争机制引入人才领域时容易忽视制度建设	60
9 忽视人才之间的互补性	62
10 人事分析时感情用事	63
11 尊重人才时容易犯形式主义错误	67
12 形成尊重人才的风气时容易热一阵、冷一阵	71
附：突出的五大用人误区	73
第4章 考核评估上的误区与解决方案	78
1 不能正确设定效能考评指标	78
2 实行效能考评时容易忽视程序的作用	80
3 确定领导效能考评类型时容易犯逻辑性错误	82
4 运用目标对照法时容易进行错误的比较	84
5 运用民意测验时容易错误设置问卷	86
6 不能正确看待和运用专家评估法	88

7 运用调查研究方法时走过场	91
8 运用统计分析法时容易以估计代替统计	93
9 运用模拟考评法时容易错误设置考题	95
10 运用比较考评法时容易犯不可比的错误	97
第 5 章 领导关系上的误区与解决方案	100
1 不能正确处理社会关系	100
2 选择权力实施方式时不注意方式方法	101
3 不能处理好“集体决策与个人日常指挥相结合”的关系	103
4 未能正确处理正副领导之间的关系	104
5 认为领导就是对下属的监督和管理	105
6 与部属沟通时对号入座	106
7 与职工关系中的模式化错误	109
8 做思想政治工作不注意对象的实际情况和实际利益	110
9 建立思想政治教育工作制度时容易走形式	113
10 做思想政治工作时不注意灵活运用各种方法	115
11 优化激励时单纯依靠物质刺激	117
12 在激励中容易片面化	119
13 不善于采用激励的方法	121
附：七个突出的激励误区	122
第 6 章 领导意识上的误区与解决方案	126
1 倾向于认为，市场经济条件下民主集中制已经过时	126
2 认为首长负责就是大小事都由首长个人说了算	128
3 认为多元化领导比一元化领导的体制要更好	131

4 认为就是要多选一些敢闯敢干的人才进班子	133
5 认为能人搭配班子战斗力就强	135
6 认为班子的活力在于青年化	136
7 对领导权力的公共性问题认识上容易忽视公仆意识	138
8 对领导职权认识错误	139
9 认为“有权不用，过期作废”	140
10 容易忘记自己的责任	141
11 在集体意识上容易产生本位主义	143
12 缺乏明确的权利义务观念	144
13 在信念体系上缺乏规范意识	145
14 认为经济体就是为了挣钱，而管理的效益就是利润	146
第 7 章 领导修养上的误区与解决方案	147
1 在金钱、名利面前迷失方向、丧失名节	147
2 保密意识淡薄	148
3 在提高政治素养上忽视人格修养	149
4 在心理素养上容易忽视心理健康	151
5 忽视公共形象的树立	152
6 忽视个人形象方面的自我检点	154
7 在领导过程中掺入裙带因素	155
8 在职业道德上不注意修养和身体力行	157
9 好大喜功，盲动冒进，超越客观阶段	158
10 缺乏自我控制能力的塑造	160
11 忽视自我调节能力的培养	162

12 在日常言行上容易犯的错误	163
13 易于忽视自我监督能力的提高	164
第 8 章 知识能力上的误区与解决方案	165
1 不能适应市场经济对领导素质提出的挑战	165
2 在加强知识素养上容易忽视知识结构的调整	166
3 认为政府天生是国有企业的“婆婆”和直接管理者	168
4 容易忽视市场失灵与市场陷阱	174
5 不注意提高能力素养	175
6 在选择权力实施方式时容易为环境所左右	176
7 在授权时容易感情用事	178
8 不能够正确地进行目标管理	179
9 不能适应管理正规化的要求	181
10 在实际工作中不能做到预先控制	183
11 危机应对迟缓而偏误	184
12 对组织冲突缺乏应对措施	185
13 错误理解领导组织	189
14 不注意管理组织自身的创新	190
15 缺乏建立信息管理体制的敏感性	193
后 记	195



第 1 章

决策意识上的误区与解决方案



忽视领导环境

【误区之典型表现】

对领导者周围环境的不重视，是领导者常犯的错误。

另一方面，属下由于置身于被领导与被服从的环境中，忽视对环境的分析和认同，最终导致犯错误。

【误区之典型表现分析】

领导角色和领导环境构成领导活动系统的两个子系统，领导角色包括理想角色（或者叫潜角色）和现实角色（或者叫显角色）；领导环境也包括理想环境（或者叫潜环境）和现实环境（或者叫显环境）。

对于一个领导环境，并不是任何人都能在这个环境中当领导者的，而且处于这个环境之中的领导者也不能为所欲为。这也就是说，这一环境对于领导者及其行为有一种限制，这种限制的总和就构成了这一环境的理想角色，不同的环境有着不同的限制，从而也就有不同的理想角色。反过来，对于一个领导者（或集团），并不是在任何环境里都能当领导者。这也就是说，对于这一领导者（或集团）所能领导的环境有一种限制，这种限制的总和就构成了这一领导者（或集团）的理想环境。不同的领导者（或集团）就有不同的限制，因此也就有不同的理想环境。

【理解误区的相关提示】

对于一个特定的现实环境，必须要找一个与该环境相对应的理想角色最接近的现实角色，同样，对于一个特定的现实角色，也必须要找一个与该现实角色相对应的理想环境最接近的现实环境。如果一个特定的现实环境，找不到一

个与该环境相对应的理想角色相接近的现实角色的话，这个环境就得不到应有的改观；如果一个特定的现实角色，找不到一个与该角色相对应的理想环境相接近的现实环境的话，这个现实角色也不会发挥其应有的作用。

2 不重视信息决策

【误区之典型表现】

领导者忽视信息决策将是致命的。领导者不会忽视信息的收集，但是把信息决策作为决策过程中的重要环节，却不是每个领导者都能够做到的。

【误区之典型表现分析】

我国的领导决策正在经历由经验决策到信息决策转变的时期，如何及时准确地获得信息，了解发展趋势，从而来预测、指导决策活动？只有把全面完整的信息作为决策的基础和依据，才能运筹帷幄，掌握未来。当今信息量日益增多，原始的管理手段已不能适应现代管理对信息的需求，对有些信息的统计，依靠手工已经不可能实现，即使有了结果，也不能避免信息的滞后、不准确、不全面等弊端。利用计算机对信息进行管理已成为经营活动中不可缺少的手段，计算机管理系统已成为现代商业管理的有利工具。

【解决之思路】

随着通讯技术、网络技术、计算机技术、软件技术的发展，利用计算机进行信息收集、管理并辅助决策已成为可能。通讯技术的发展缩短了世界的距离、缩短了人们与信息之间的距离，人们足不出户便可以将全世界的信息作为自己的囊中之物。网络的发展已彻底消除了异构网络间的鸿沟，计算机技术和软件技术的发展已大大提高了其性价比，使其应用大放异彩。充分利用以上各种技术，可以实现对包括电子订货（EOS）系统、网上商店购物系统等在内的整个商业活动的全方位管理。

信息化管理和决策，能够杜绝业务中人为因素造成的损失和弄虚作假，及时反映业务状况及其存在的问题。可以直接对各部门甚至对各业务人员的工作

情况进行查询,考核各部门和各业务人员的工作量和效益。为经营决策者及时提供准确、丰富的各种信息,以便于做出正确的决策。进一步提高企业全体员工的素质,提高企业的运行效率,提高企业的形象,增强企业的活力和竞争力。

3 重决策、轻管理

【误区之典型表现】

一些领导者总是认为,领导就是拍板、拿主意,“决策是领导的事,干活是群众的事。”

因此,只要方案确定下来了就万事大吉,管理能够照章进行就可以了。

【专家意见】

决策在管理中的地位和作用非常重要。

1. 决策是管理的基础。决策是从各个方案中选择一个方案作为未来行为的指南。而在决策以前,只是对计划工作进行了研究和分析,没有决策就没有合乎理性的行动,因而决策是计划工作的核心。而计划工作的特点之一是计划工作的主导性,它是进行组织工作、人员配备、指导与领导、控制工作等的基础。因此,从这种意义上说,决策是管理的基础。

2. 决策是各级、各类主管人员的首要工作。决策不仅仅是“上层主管人员的事”。上至国家的高级领导者,下到基层的班组长,均要做出决策,只是决策的重要程度和影响的范围不同而已。在实际管理工作中,决策作为主管人员的首要工作已得到普遍验证。西蒙曾说过:“管理就是决策。”

决策是行为的选择,行为是决策的执行,正确的行为来源于正确的决策。对于每个主管人员来说,不是有无必要做出决策的问题,而是如何做出更好、更合理、更有效的决策的问题。不同管理层次上的决策,其影响不同。因而,改进管理决策、提高决策水平,应当成为各级主管人员经常注意的重要问题之一。

【误区之典型表现分析】

1. 按决策的范围分为战略决策和战术决策。战略决策往往与长期计划相联系，而战术决策与中短期计划相联系。

2. 按决策对象的内容分为常规决策和非常规决策。非常规决策一般与战略决策有关，而常规决策一般与战术决策相联系。

3. 按决策的依据分为经验决策与科学决策。经验决策的依据是过去出现的事将会重复出现，因而经验决策只适用于一些日常的事务上。科学决策侧重于实验和分析研究，并在此基础上进行决策。

4. 按决策中变量之间的关系分为肯定型决策、非肯定型决策和风险型决策。

一般地，越是组织的高层主管人员，其所做出的决策越倾向于战略型的、非常规的、科学的、非肯定型的决策；而越是组织的下层管理人员，其所做出的决策越倾向于战术型的、常规的、经验的、肯定型的决策。

领导者如何在宏观决策确定之后，充分调动中下层管理者进行战术性的决策，体现为决策中的管理。这种管理比决策还要重要。

4 认为“管理就是控制”

【误区之典型表现】

认为管理仅仅是控制，只要实现了对员工的控制，就一切万事大吉了。

【学者意见】

其实，领导者个人以为的控制实际上也是一厢情愿的事情。表面上的宁静，也许隐藏着更深刻的危机。单纯的控制目标也是最缺乏效益的，因为管理必须实现被领导者的能动反应，调动被管理者的积极性。更重要的是，这种单纯的控制要求与科学管理中的控制目标还有相当大的差异。控制的效能集中表现在纠正偏差和保证目标实现的能力上，控制是管理职能的关键点和结合点。当然整个管理过程都离不开控制，但是，有效的控制又需要各种管理职能的

配合。

【工作方法】

1. 控制要有权威性。一个系统的指挥控制中心，要有修改计划、修正目标和纠正偏差的决策权和指挥调度的权力，这样，才能有力地将控制措施转变为控制的行动，并达到控制的目的。

2. 控制要掌握必要的信息。主管人员必须具备一定的运用控制信息和控制技术的能力。现代管理面对着复杂多变的环境和条件，一个称职的控制工作的主管人员，必须具备与本职管理直接相关的各类学科的一般知识，才能正确地理解和处理来自各方面的信息，才能正确地运用必要的控制方法，完成控制工作的任务。

3. 控制要具备处理关键问题和例外情况的能力。在计划执行中，常常面临各种偏离情况和例外情况，这就要求主管人员具备鉴别、处理关键问题和例外情况的能力，这样才能确保控制任务的完成。

4. 控制必须有客观标准。控制的标准必须是符合客观实际的。因此，控制职能应包括建立标准和不断修正标准，使标准更加符合客观实际。也就是说，只有符合客观实际的标准才是可考核的标准。

5. 计划要有灵活性。控制的任务是纠正偏差，如果计划不留有余地，发生了偏差，就会使纠正偏差的活动得不到资料上的保证。

6. 应具备控制工作必备的手段。控制工作必备的手段包括：组织结构、知识、信息、技术和设备。

7. 计划所需的资源必须得到保证。控制的作用主要是根据计划目标的要求合理使用资源，如果资源得不到保证，控制就无法进行。

8. 控制应建立在面向未来的基础上。面向未来是指将反馈控制（事后控制）转向前馈控制（事前控制），即控制工作开始于计划开始执行以前，将控制工作置于步步向前看的地位，也就是要建立主动、积极而更加有效的控制系统。

总之，应该说，预先控制是指工作开始之前的控制，主要是资源投入的控

制。控制的任务是使投入的资源，包括人、财、物和信息必须在数量和质量上符合计划目标的要求。预先控制是全部控制工作的基础，预先控制如出现重大失误，系统功能就难以实现。

【专家意见】

控制是管理中为实现众多的、互相竞争的、难以满足的目的而组织和使用各种资源的过程。管理是对人力、原料、机器、方法、奖金和市场等基本要素所进行的计划、组织与控制的活动的，提供指挥与协调，对人们的努力提供指导，以达到组织所追求的目的。

管理学是自然科学和社会科学相互交叉产生出来的一系列新生学科中的一门边缘学科。它是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。目前越来越多的人已认识到，在社会的各种组织里，管理活动都是按照一定的规律进行的。从社会普遍存在的管理活动中概括出来的基本规律，包括一般的原理、理论、方法和技术，就构成了一般管理学，它适用于各种行业、各种不同的组织。

5 认为“管理就是决策”

【误区之典型表现】

个别领导者认为“管理就是决策”。将决策视为压倒一切的目标，忽视管理中的各个环节和重要方面。

【专家意见】

管理是通过组织、计划等行动，把某个机构拥有的人、财、物充分地调动起来，发挥最大的效益，实现该机构的目标与任务。管理是在行政过程中使用的制度与方法，是对管理对象（人、财、物、事）的处理与运用。决策是管理，而且是一种非常重要的管理。但是，不能反过来极端地认为，管理就是决策。