



周锡冰 ● 编著

失败的教训比成功的经验更值得借鉴
管理者枕边宝典

企业领导者常犯的 60个错误

心态过于失衡

不能够驾驭自己的情绪

错误地面对失败 刚愎自用，暴政独断 与秘书工作不协调

给团队制定业绩目标不切合实际 惯以成败论下属

拍胸脯作出重大决策 不愿意提升领导者

将权力看得比什么都重要 喜欢启用能力

不乐意

眼中

负责

任人

善搞

管理太难，因为驭下无方
管理太累，因为用人不当
管理太乱，因为沟通不善

重要性

给下属

下属

戏

抢夺所有下属功劳 随意践踏员工的尊严 经常失约或迟到 不用人之所长

会议召开太频繁 大小事情都事必躬亲 习惯拖延时间
工作没有计划 文件满桌乱扔

把责任尽可能推卸到下属身上 领导力与权力划等号

从不尊重下属 “老子天下第一”的领导思维

关键岗位上用错人

全国百佳图书出版单位



时代出版传媒股份有限公司
安徽人民出版社

企业领导者常犯的 60个错误

周锡冰 ● 编著

管理太难，因为驭
管理太累，因为用
管理太乱，因为沟通不善

全国百佳图书出版单位

时代出版传媒股份有限公司

安徽人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业领导者常犯的 60 个错误 / 周锡冰编著. —合肥: 安徽人民出版社, 2012.7
ISBN 978-7-212-05366-6

I. ①企… II. ①周… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ① F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 165109 号

书名: 企业领导者常犯的 60 个错误 作者: 周锡冰

出版人: 胡正义 选题策划: 杨 霄 责任编辑: 王 水 刘祥英
责任校对: 陈凤彩 责任印制: 刘 银 装帧设计: 红杉林文化

出 版: 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>
安徽人民出版社 <http://www.ahpeople.com>
(合肥市政务文化新区翡翠路 1118 号出版传媒广场 8 楼
邮编: 230071)

发 行: 北京时代华文书局有限公司
(北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼
邮编: 100011)
电话: 010-64267120; 010-64266769 (传真)

印 刷: 北京亚通印刷有限责任公司 电话: (010) 52891770
(如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与印刷厂联系调换)

开 本: 787×1092 1/16 印 张: 16.75 字 数: 258 千字
版 次: 2012 年 8 月第 1 版 2012 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-212-05366-6

定 价: 29.80 元

版权所有, 侵权必究



第一部分 企业家的精神短板

- 003 错误一 “老子天下第一”的领导思维
- 008 错误二 拍脑袋作出重大决策
- 014 错误三 刚愎自用，暴政独断
- 020 错误四 不能够驾驭自己的情绪
- 024 错误五 把责任尽可能推卸到下属身上
- 028 错误六 不敢向下属坦诚错误
- 032 错误七 心态失衡
- 036 错误八 眼中只有领导者自己
- 040 错误九 将权力看得比什么都重要
- 044 错误十 不愿意提升领导者自身的能力

第二部分 三流领导造就四流下属

- 049 错误十一 喜欢启用能力不如自己的下属
- 053 错误十二 职责不清导致下属互相推诿
- 058 错误十三 给团队制订业绩目标不切合实际
- 062 错误十四 不乐意使下属展露才华
- 067 错误十五 不能容忍部属的错误
- 071 错误十六 惯以成败论下属

- 076 错误十七 随意践踏员工的尊严
- 079 错误十八 任人唯亲来提升团队忠诚度
- 085 错误十九 不用人之所长
- 088 错误二十 关键岗位上用错人
- 093 错误二十一 大小事情都事必躬亲
- 096 错误二十二 干涉下属的分内工作

第三部分 隐形规则主导企业

- 103 错误二十三 喜欢搞公司政治
- 107 错误二十四 视游戏规则为儿戏
- 111 错误二十五 中意溜须拍马的下属
- 114 错误二十六 抢夺下属功劳
- 117 错误二十七 领导力与权力划等号
- 121 错误二十八 不懂得尊重下属

第四部分 效率管理失语

- 127 错误二十九 习惯拖延时间
- 132 错误三十 工作没有计划
- 137 错误三十一 没有给下属合理分配工作

- 140 错误三十二 经常失约或迟到
- 143 错误三十三 会议召开太频繁
- 147 错误三十四 文件满桌乱扔
- 150 错误三十五 与秘书工作不协调

第五部分 用无效激励手段激励员工

- 155 错误三十六 照搬照抄其他公司成熟的激励制度
- 160 错误三十七 激励只要职位升迁就万事大吉
- 163 错误三十八 同样的激励方法激励任何人
- 166 错误三十九 高薪是激励最好的解决方案
- 170 错误四十 提高薪酬，员工的满意度自然就会提高
- 174 错误四十一 用无效激励手段激励员工

第六部分 管理如同做秀

- 181 错误四十二 战略缺乏规划，想到什么就做什么
- 187 错误四十三 组织制度形同虚设
- 191 错误四十四 忽视员工管理的重要性
- 195 错误四十五 陷入人力资源困境
- 198 错误四十六 不重视团队建设

- 202 错误四十七 领导的想法不和下属沟通
- 206 错误四十八 竞争优势张力错位
- 210 错误四十九 过分迷信过往的成功经验
- 213 错误五十 满足于已经取得的成功

第七部分 危机处理失当

- 219 错误五十一 低估信誉的价值
- 222 错误五十二 缺乏企业危机管理意识
- 226 错误五十三 漠视企业危机
- 231 错误五十四 危机发生后试图隐瞒真相
- 235 错误五十五 等到危机发生后才匆忙应对
- 238 错误五十六 应对危机常常似是而非
- 241 错误五十七 不能把危机转化为商机
- 244 错误五十八 缺乏高效的危机管理团队
- 248 错误五十九 不重视对企业危机管理人才的培养
- 252 错误六十 机械化地处理危机
-
- 255 参考文献
- 260 后记

第一部分

企业家的精神短板

错误一

“老子天下第一”的领导思维

自以为是，老子天下第一，“钦差大臣”满天飞。这就是我们队伍中若干同志的作风。这种作风，拿了律己，则害了自己；拿了救人，则害了别人；拿了指导革命，则害了革命。

——毛泽东《改造我们的学习》

情景再现

徐进是长发电子科技公司的一名高级程序员，公司员工都认为徐进是一个有才华的人，只是他的才能在这个岗位上没有充分发挥出来。

虽然徐进在日常工作中业绩一般，每次只是把工作做得刚及格，很少有超额完成的情况，而且他也很少加班，这些原因导致他并没有拿到最高额的奖金，但是徐进不太理会这些事情，每天活得轻松自在。

有一天，徐进被老板叫到了办公室。

“徐进，我认为你的工作完全可以比现在干得更出色！”老板开门见山，语气和缓地说道。

“老板，我觉得我按照您的要求完成任务就足够了，这个职位要求我做的我都做得很好。”徐进胸有成竹，轻松地回答。

“你本来可以做得更好，为什么不更加努力呢？你这种态度不仅耽误了公司，还毁了你自已！你以为自己是个人才，我也不希望你跳槽，你就可以以此要挟我吗？告诉你，只要你跳槽，我马上去市场招聘。我是老板我怕谁，只要我出足够高的工资，还怕招不到人吗？”

三天之后，徐进被老板辞退了，而且没有拿到一分钱的补偿。

案例评点

在中国，有一些领导者常常以“领导者”自居，甚至以“老子天下第一”的领导思维来经营企业。此类领导者往往会倨傲自负，认为谁也比不上自己。

“老子天下第一”的领导思维在实际的管理中无疑损害了领导者自身的影响力。因此，作为一名合格的领导者，不但应是一个能够尊重员工、激励员工的领导者，而且还应是一个谦虚和蔼、让人尊敬的上司。但是在上述案例中，该老板具有中国大多数领导者的典型特点——骄傲、自大、自满。换言之，这类领导者具有那种较浓的封建“集权”意识——“老子天下第一”的领导思维，即“我是领导我怕谁”。这种管理思想不仅不利于企业的长远发展，而且还违背了“领导就是服务”的人性化企业管理的科学规律。

一些成功企业家特别强调，很多中国企业竞争力低下，甚而造成岗位效率低下的一个原因就是领导者自以为是、骄傲自大。很多时候，领导者的领导方式影响着员工的岗位效率。

员工的岗位效率，与领导者的管理方式有直接关系，不懂管理的管理者是“只有要求，没有标准”，而专业的管理者是“有要求、有标准、有理念、有尺度”。

全球最著名的管理学大师之一、商界教皇、管理领袖中的领袖、后现代企业之父汤姆·彼得斯（Tom Peters）在接受美国《华尔街日报》采访时说：“领导者成功的秘诀，在于你能驾驭你四周的人。未来的领导人，必须有对市场敏锐的洞察力以及独到的战略见解，让别人真心喜欢和信服，而不是以权威的方式使下属惟命是从。过时的组织动作方式，宛如老旧的城墙正在逐渐倒塌。”

从汤姆·彼得斯的话中不难看出，面对不同的企业文化，需要不同的领导风格，因为企业文化决定领导风格，从而影响下属接受领导者的方式。

著名的管理专家及畅销书作家吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《基业长青》一书中评述了自己对领导风格的看法，他说：“在16世纪，人们把所有不理解的事都归结为上帝。为什么谷物歉收？是上帝。为什么某人去世？是上帝。现在我们的通用解释换成了领导。”

柯林斯注意到，当一个公司成功时，人们需要归功于某人，这人常常是公司的首席执行官；同样，当一个公司失败时，人们需要归咎于某人，这个人也是首席执行官。在许多情况下，领导风格是决定企业成败的一个重要因素。

从汤姆·彼得斯和吉姆·柯林斯的话中我们可以得知，一个合格的领导者应该对一个组织内的个人和集体施加影响，帮助他们确立目标，引导他们完成所确立的目标。所以中小企业领导者要解决员工岗位效率的问题，必须抓紧时间学习，提高管理者的领导能力，这样才能保证企业能够适应未来的竞争趋势。

业内专家认为，“领导就是服务”——即专为下属提供服务的人，它与“老子天下第一”的领导思维（“我是领导我怕谁”）有很大区别。看一个领导者是否具备“领导就是服务”意识，是区别现代型管理者和传统型管理者的一个重要因素。坦率地说，真正拥有这种意识的管理人，在中国企业中是极少的。相反，抱有“老子天下第一”这种“领导意识”的管理者却比比皆是。

判断管理者是抱着“服务意识”还是“领导意识”，通过表1中的态度对比就可知道。

表1 “服务意识”和“领导意识”的态度比较

| 类 型 | 领导意识 | 服务意识 |
|------|--------------------|------------------|
| 态度比较 | (1) 我一个人决定一切。 | (1) 我们遇事要商量。 |
| | (2) 我是监视、控制、主宰你们的。 | (2) 我们是友好的合作伙伴。 |
| | (3) 我是你们的头儿。 | (3) 我只是带动大家共同工作。 |
| | (4) 我比任何人都优秀、强大。 | (4) 你们和我一样优秀、强大。 |
| | (5) 谁提意见就是和我过不去。 | (5) 提意见是对我的善意帮助。 |
| | (6) 我们的地位绝对不平等。 | (6) 我们的地位是平等的。 |
| | (7) 你们都要怕我。 | (7) 你们千万不要怕我。 |
| | (8) 你们都要对我负责。 | (8) 你们都要对企业负责。 |

从表1中可以看出，以“领导意识”来领导企业无疑是无效的，因为浓

厚的“领导意识”是封建社会专制思想的重要表现，与人性化管理是格格不入的。领导者抱这种意识，不仅是给自己上枷锁、戴套子，而且还会众叛亲离，使得领导者阻碍岗位效率的提升。

实战技巧

一个优秀领导者不能具有“老子天下第一”的领导思维，或者“我是领导我怕谁”的“老大”意识，更不能在领导者自己领导的职位里出现缺位、错位和越位的现象。在企业中，人和位子的关系应当是彼此对应、相互支配的。每一个管理者都应该有一个准确的定位，定位适当、合理、明确是管理科学化的一个基本要求，否则的话，企业就会产生混乱。但是，很多企业都没能达到这一要求，定位不当已经成了普遍现象，几乎泛滥成灾。

定位不当这一问题的存在，既与领导者的个人因素有关，也与各机构设置不合理和规章制度制订不完善等客观因素有关。所以，企业必须从全局综合考虑，平衡协调，设置完备的岗位，分清岗位职责，杜绝定位不当问题的发生。通常来说，定位不当主要有三种形式，其主要表现如表2所示。

表2 定位不当的主要形式及其表现和原因

| 主要形式 | 主要表现 | 原因 |
|--------|--|----------------|
| (1) 缺位 | ①有些事无人过问、无人管理。 ②出现问题无人负责。 ③企业中存在管理“死角”。 | 组织机构设置不当、不健全。 |
| (2) 错位 | ①部门职能交叉、重复。 ②同一件事由多人负责。 ③推诿、扯皮现象多。 | 岗位与职责划分失误、不明确。 |
| (3) 越位 | ①下层管理者大包大揽，越权行事。 ②上层管理者越俎代庖，不愿放权。 ③不同部门的管理者争权夺利。 | 规章制度不完善、不严密。 |

从表2中不难看出，企业岗位定位不当的主要原因，就是领导者自以为

是、骄傲自大。在一些企业中，一些领导者为了体现所谓的民主决策，还专门设立副职，主要是为了便于自己控制下属，或者推卸责任，但是，它的弊端则不能小看。设立副职的弊端如表 3。

表 3 设立副职的弊端

| | |
|----------------|--|
| (1) 决策慢 | 决策时因要讨论甚至多次讨论，所以不能适应当前瞬息万变的市场竞争的需要。 |
| (2) 效率低 | 在贯彻、执行决策上很难保持高度一致，以致延误工作进程，效率低下。 |
| (3) 虚化责任 | 多人负责的结果，可能是无人负责；正职不满意副职，有时易造成越权指挥，导致恶性循环；副职不满意正职，不能积极工作。 |
| (4) 争权夺利 | 正职和副职之间很容易争权夺利，且拉帮结伙，大搞派系之争。同乡派、同学派、原单位派、老部下派等等，明争暗斗，削弱了企业战斗力。 |
| (5) 副职难以充分施展才能 | 副职一般有“不能功高盖主”、“避嫌”、“看笑话”、“拆台”等心理，不能充分发挥其才能。 |
| (6) 怕副职超过自己 | 正职一般受某些心理的支配而不愿放手使用副职、不信任副职、嫌副职能力低、嫌副职不听话、怕副职的影响超过自己等。 |

这种正职和副职之间的矛盾，在很多组织机构中恐怕都是一种突出的矛盾。打着“完善领导班子”的旗号或出于其他种种原因而设副职，是当前企业管理中的一大误区。就一般情况来说，设副职，弊大于利；不设副职，利大于弊。

世界经济一体化促进企业管理制度的完善，人性化管理已经成为中国企业管理的重点，为此，那种还带有“老子天下第一”的领导思维（“我是领导我怕谁”）的领导者只能被历史遗忘。

事实证明，只有懂人性化管理的领导者才是一个合格的领导者，才能成为一个优秀的领导者；只有懂人性化管理的领导者才会激发员工的岗位活力，才能提升企业的竞争优势。

错误二

拍脑袋作出重大决策

中国企业之所以很多短命，还有一个最根本的原因，那就是决策者心态浮躁、目光短视，缺少对企业长远的战略构想和通盘设计。

——北京华夏圣文管理公司资深培训师 汪洋

情景再现

为中国经济作出重要贡献的中小企业，其数量非常庞大。根据国家工商总局统计数据显示，截至2010年6月底，全国工商登记注册企业数为1089.8万户，其中中小企业达1078.9万户。然而，值得我们关注的是，这些中小企业的平均寿命仅为2.9年。

是什么原因导致了这些中小企业在短短3年之内就踏上了死亡之路呢？

大部分中小企业不是死于企业的盈利模式，不是产品没有适销对路，也不是产品不具备竞争力，而是死于领导者的心浮气躁、随意决策，具体表现在作出重大决策时，往往是领导者拍脑袋决定，没有经过深思熟虑。J就是一个典型的例子。

J集团是一个由小企业发展来的大公司。谈到J大厦，很多人会不约而同地认为，J集团的危机，就在于J大厦层层加码上。J大厦最初设计时只有十几层，但集团管理层不断增加楼高，几次增高后达到六七十层，成为国内著名的办公大楼，也给集团带来巨大的资金压力。

引发J集团危机的原因表面上看起来与J大厦层层加码有着重大关系，其实，真正的原因出在J集团背后隐藏着一个更加深层次的企业管控问题。J大厦从十几层到几十层的决策过程，就与企业缺乏集体决策和高层领导者的

强势有关。

虽然这个决策多次遭到不少高级干部的质疑，并且向总裁提出过反面意见，然而，在此之前，由于J集团从未形成过尊重“异议人士”的风气和民主协商、集思广益的企业管控制度，因此，在决策J大厦楼层加高的时候，当不同意见，特别是反对意见提出来之后，自然不会引起J集团高层的重视。

这主要源于J集团的决策执行方式——董事长或者总经理的决策都必须严格执行。在这样的执行方式下，不同意见，特别是反对意见也就不可能改变增加大厦楼层的决策。当J大厦的楼层一层一层地往上加，直到增加至几十层时，集团终于难堪重负了。

当J集团遭遇重大危机后，总裁接受《NF周刊》采访时曾这样说：“现在想起来，制约我决策的机制是不存在的。这种高度集中的决策机制，尤其是集中到一两个人身上，在创业初期充分体现了决策的高效率，但当J规模越来越大，个人的综合素质还不全面时，缺乏一种集体决策的机制，特别是干预一个人的错误决策乏力，那么，企业的运行就相当危险。”

究竟是什么原因驱使J大厦从最初设计的十几层加到最后几十层呢？

该集团总裁在接受媒体采访时坦言：“这是我一个人一夜之间作出的决定，我只打了个电话给香港的设计所，问加高会不会对大厦基础有影响，对方说影响不大，我就拍板了。”

案例评点

在《家族企业长盛不衰的秘诀》培训课上，一位中层经理抱怨说：“在我们公司，我舅舅，也就是我们老板，在一些重大决策上从不和我们这些中高层经理商量，而且上千万元的投资都是通过拍脑袋的方式作出决策。这样在金融危机的今天，使得我们的经营困难重重。”

从这个中层经理的抱怨中我们不难看出，在中国企业中，领导者常常都会犯这个拍脑袋决策的错误。究其原因就是，过去30年中，中国经济处于极速发展阶段，机会随处可见，在一个机会型市场内，13亿人的大市场做什么

都赚钱，通过科学、系统地作出某些重大决策似乎就显得多余了。

这些领导者不知道，在企业经营中，系统地作出某些重大决策主要是针对企业未来的发展方向，关乎企业长期的、全局的和动态的市场竞争。这就决定了领导者作出的决策都必须是企业基于特定资源积累核心竞争能力的策略。

然而，这样的决策往往是成熟企业才能具备。一些中小企业领导者在作出某些决策时，往往都是依靠自己的实战经验“拍脑袋决策”。

其实，“拍脑袋决策”的事情每天都在发生，只不过没有被媒体和研究者揭示而已。情景案例中，在一个夜晚、一个公司总经理、一个电话、一个关系到企业生死存亡的重大决策就这样随意地产生了。

这样的决策方式，是许多中小企业领导者最普遍、最典型的决策手段。当面临某个重大机遇时，一部分老板常常采用“民主”的决策方式，把这样的决策拿到公司高层去讨论。然而，在开会讨论之前，老板脑子里面其实就已经有了一个大的框架。

一些老板开会讨论的目的，更多地是把老板已经作出的决策让高层经理们接受。如果高层经理们提出不同意见，甚至是相反的意见，老板们就会有点不愉快，甚至对提相反意见的高层经理产生厌恶感，但这都是老板们预料到的。接下来，老板们就开始说服提反对意见的高层经理，而不是考虑自己的主张是否存在问题。

据报道，2008年金融危机，中国大陆地区仅上半年就有超过6.7万家的中小企业倒闭。是什么原因导致这些中小企业倒闭呢？可能有的读者认为是原材料价格上涨、劳动力成本提高、加工贸易政策大幅收紧、出口退税率不断下调、人民币持续升值等诸多因素导致的；可能还有读者认为，是企业缺乏可持续性发展战略、国外贸易保护严重、出口型企业拿不到订单，或国外购买力贫乏等原因，导致企业倒闭。其实，诸多中小企业的死亡非常正常，前几年没有出现“原材料价格猛涨、人民币升值、用工成本激增、银行贷款难、民间借贷利率飙升”的情况，企业倒闭的现象同样发生，而且并不比金融危机期间少。

一个企业倒闭的原因虽然有很多，终究只有一个因素是相同的，那就是企业的经营管理出现问题，最核心的问题就是“拍脑袋决策”。那些倒闭的中