



帝企鹅管理实务丛书

中层领导

沈思源 编著

最不能犯的86个错误

认识误区 摆脱困扰 防微杜渐提高管理水平
借鉴经验 规避错误 保障职业生涯稳健发展



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

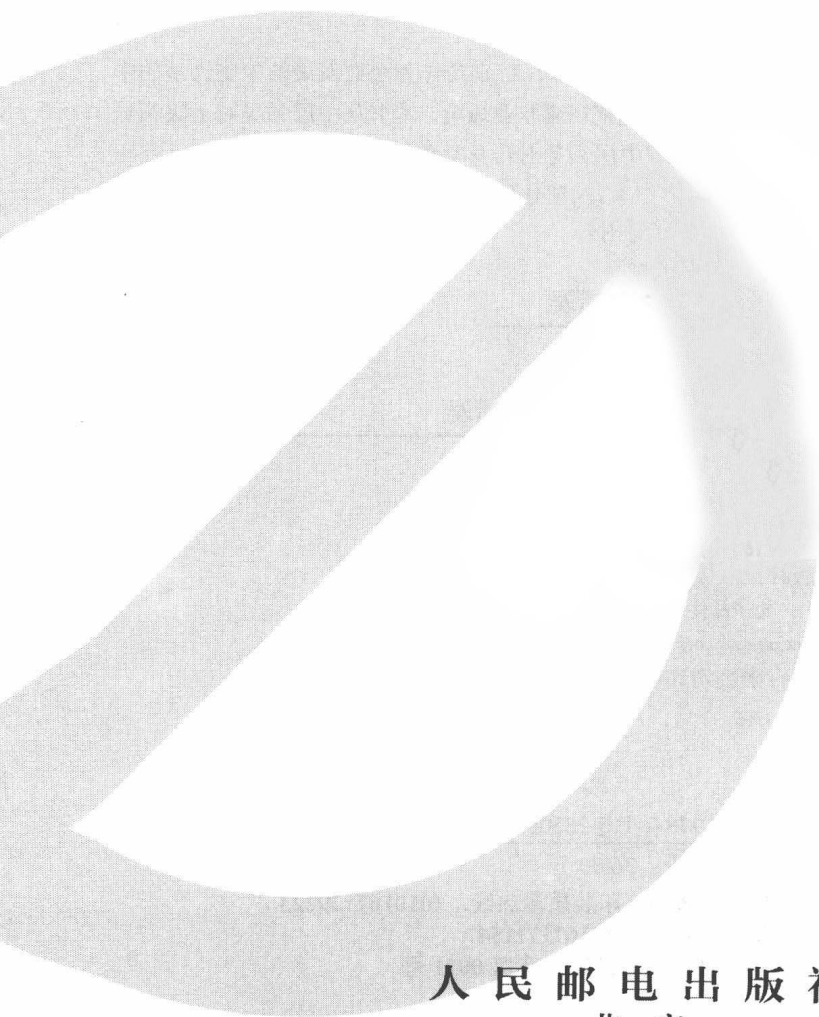


帝企鹅管理实务丛书

中层领导

沈思源◎编著

最不能犯的86个错误



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

中层领导最不能犯的86个错误 / 沈思源编著. — 北京 : 人民邮电出版社, 2012.8
(帝企鹅管理实务丛书)
ISBN 978-7-115-28506-5

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

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第136916号

内 容 提 要

每个人在职业发展的过程中总会遇到各种瓶颈和障碍,特别是作为企业发展的中坚力量的中层领导,不仅要寻求突破职业障碍的方法,更要注重规避职业风险。本书从中层领导对上级领导常犯的错误、中层领导对下级员工常犯的错误、中层领导对自身常犯的错误三大方面入手,介绍了86个影响中层干部发展的错误。本书旨在帮助中层领导科学地认识这些职业错误,并有效地规避这些职业错误,积极稳妥地实现个人的职业发展。

帝企鹅管理实务丛书

中层领导最不能犯的86个错误

-
- ◆ 编 著 沈思源
责任编辑 任忠鹏
执行编辑 张婷婷
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京建泰印刷有限公司印刷
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 17.25 2012年8月第1版
字数: 250千字 2012年8月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-28506-5

定价: 36.00 元

读者服务热线: (010)67185923 印装质量热线: (010)67129223

反盗版热线: (010)67171154

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

>>>>> 前 言

中层领导是职场中最富活力、最有发展潜力的阶层，他们具有一定的影响力，对上可以与老板接触，对下可以指挥员工，部署工作，如果业绩突出，还有可能晋升为高层管理人员。但是他们所面临的挑战也是层出不穷的——向上有时刻督促着自己的上级领导；向下有难以管理、性格各异的下级员工；前后左右还有同级管理人员需要处理好关系。处于这种复杂多变的人际关系之中，只要中层领导有任何一种关系处理不好，便可能遭遇职业危机。

由此可见，当你成为中层领导之后，你便要时刻小心谨慎，眼观六路，耳听八方，因为你的周围满是雷区，一不留神，便有可能踩上这致命的“地雷”。置身于这种危机四伏的环境中，很多中层领导自感分身乏术，无法兼顾全面，免不了就会犯一些错误。

犯错误并不可怕，因为错误本身也是一本书，只不过它是一本反面教材。它是一面镜子，能让许多中层领导从错误中学到新的东西，找到改进工作的方法。把错误研究透了，也就找到了成功的窍门；一步步地远离错误，也就意味着更接近成功。

中层领导，就其位置而言，处在人力资源架构的结合点上，既是指挥

员又是战斗员，既要谋划全局，又要亲自动手，这就决定了中层领导在工作中要把握好三个角色定位：既要当好管理者，又要当好被管理者，还要做好协调者，学会做人做事。做好了就是一个好的领导，是企业中承上启下的中坚力量；做不好，就会里外不是人，受夹板罪。

针对中层领导常犯的错误，可以总结出，中层领导的工作应该从以下三个方面进行改进和提高。

一、对上级领导，中层领导要当好被管理者的角色。

中层领导担负着把组织决策和领导意图落到实处的责任，是上级领导决策的执行者，是下属。很多中层领导都很有才能，也很有个性，面对组织的决策，他们往往有自己的想法；但如果过分强调自己的个性和想法，不听从指挥，不服从管理，自以为是，固执己见，时常耍些小聪明，那么，整个团队就会成为一盘散沙，缺乏凝聚力和战斗力。中层领导要学会做团队里的一分子，不仅要带好自己的小团队，还要善于把自己的小团队融入大集体之中。中层领导要懂得恃才助上，而不要恃才傲上，对组织作出的决策，在具体实施中可以有自己的想法和见解，但是在组织的决策面前，服从永远是第一位的。

二、对下级员工，中层领导要当好管理者的角色。

中层领导往往负责一个部门的工作或带领一个团队，中层领导要做好“出主意”和“用人”两件事。在“出主意”方面，中层领导要勤于学习、善于学习，多听取他人的意见，提高专业技能，既要有一定的业务水平，又要有一定的战略思维，才能更好地领会上级领导的意图，在下级员工开展具体工作时，能“出主意”给予直接指导。在“用人”方面，中层领导要在使用和培养下级员工上多下工夫，让下级员工会干事、能干事、干好事。在选人用人时，不能吹毛求疵、求全责备，要看主流、看本质，扬其长而抑其短，要给下级员工提供成长的平台和充分锻炼的机会，让下级员工的能力经过实践的磨砺不断增强。

三、在上下级之间，中层领导要当好协调沟通者的角色。

中层领导要始终保持与上级领导沟通渠道的畅通，确保上情下达、下

情上传；要经常与上级领导沟通，在使上级领导了解下层情况的同时，中层领导也要能及时领会组织和领导的意图。在传达上级领导的指示时，要做到不扩大、不缩小，实事求是；在贯彻执行上级领导的指示时，不能照本宣科，而是要善于同本部门的实际情况结合起来，创造性地开展工作。中层领导要善于协调，通过与上级的协调，争取领导的支持；通过与下级的协调，确保政令畅通和齐心协力地工作；通过横向协调，更好地调动同级人员的积极性。中层领导应该是下级员工意见的收集者和制度的完善者，建立制度要有一个“从下到上，再从上到下”的过程，通过征求意见和信息反馈，不断完善制度，并对落实制度情况进行督促检查。

再者，中层领导虽然要以追求效益为首要任务，但是工作能力强不一定就能在职场中充分发展。他们还要善于处理各种复杂的人事关系，权衡各种利弊得失，以保证自己职业生涯的稳步发展。

此外，中层领导还要不断吸收新知识，注重个人修养，学会做人做事，不断提高个人魅力，进而使自己获得更多人的欢迎。

本书从中层领导对上级领导常犯的错误、对下级员工常犯的错误以及对自身常犯的错误的三个方面叙述了中层领导在工作中常犯的错误的改进之道，在指出中层领导所犯错误的同时，对每一条错误都给出了改正的方法，便于理解，易于操作，有利于广大中层领导阅读借鉴。希望读者读后能从错误中吸取教训，使那些可能会让你摔跤的绊脚石变成你走向成功的铺路石，从而取得更好的业绩，一步一步走向职业的巅峰。

编 者

上篇 中层领导对上级领导常犯的错误

- 001. 目无上级领导，在上级领导面前盲目自大 / 2
- 002. 不懂得请示和汇报工作 / 5
- 003. 找不准位置，越级行使自己的权力 / 8
- 004. 不能正确领会上级领导的意图 / 12
- 005. 不懂得说服上级领导的技巧 / 15
- 006. 总是用挑剔的眼光看待上级领导 / 18
- 007. 不能为上级领导分忧解难 / 19
- 008. 总是抢占上风领导的风头 / 22
- 009. 在上级领导面前不懂得“推功揽过” / 25
- 010. 总是拖上风领导的后腿 / 28
- 011. 向上级领导提建议不注意方式方法 / 32
- 012. 不肯在上级领导面前低头认错 / 36
- 013. 不能正确对待上级领导的批评 / 39
- 014. 经常在上级领导面前耍小聪明 / 42
- 015. 与上级领导关系过于亲密 / 43
- 016. 锋芒毕露，恃才傲上 / 46
- 017. 事事都等上级领导交代 / 49
- 018. 掺和上级领导间的是非曲直 / 53
- 019. 只有苦劳没有功劳，只重过程不看结果 / 56
- 020. 把对事业的忠诚作为对上级领导的愚忠 / 59
- 021. 不懂得欣赏和感激上级领导 / 62

中篇 中层领导对下级员工常犯的错误

- 022. 先入为主，凭自己印象用人 / 66
- 023. 职责不清，出现扯皮现象 / 69
- 024. 不愿提携有潜力的人 / 71
- 025. 任人唯亲，难以服众 / 73
- 026. 过于看重才能，而不注重德行 / 76
- 027. 把选拔人才搞成选“奴才” / 79
- 028. 只会安排工作，不会联络感情 / 82
- 029. 用朽木造大船 / 86
- 030. 对下级员工的工作过于干涉 / 89
- 031. 向下级员工授权而又不放权 / 93
- 032. 不信任自己的下级员工 / 96
- 033. 没有让下级员工的才能发挥到极致 / 99
- 034. 以领导者自居，自认为高人一等 / 103
- 035. 轻易让下级员工抓住自己的“小辫子” / 106
- 036. 宽严失度，适得其反 / 109
- 037. 过嘴瘾，光说不练 / 111
- 038. 总是用自身的标准要求下级员工 / 114
- 039. 下达命令朝令夕改 / 117
- 040. 下达命令不明确，含糊其辞 / 120
- 041. 不按规章制度办事 / 123

CONTENTS 目录

- 042. 监控不力，导致执行力降低 / 127
- 043. 只要结果，忽视过程 / 131
- 044. 总是把责任推给下级员工 / 134
- 045. 言而无信，承诺不能兑现 / 137
- 046. “和稀泥”，总想做“好好先生” / 140
- 047. 对下级员工过于求全责备 / 143
- 048. 批评下级员工时不讲究方法 / 146
- 049. “痛打落水狗”，抓住下级员工过错不放 / 150
- 050. 把下级员工当成出气筒 / 152
- 051. 又想马儿跑，又想马儿不吃草 / 155
- 052. 只奖不罚，难以服众 / 158
- 053. 关键时不能给下级员工撑腰 / 161
- 054. 不善于调节，常把矛盾扩大化 / 164
- 055. 一棍子把人打死 / 166
- 056. 看问题片面，以成败论英雄 / 169
- 057. 对下级员工的困难不闻不问 / 171
- 058. 与异性下级员工相处时不注意分寸 / 174
- 059. 顾上不顾下，失去群众基础 / 177
- 060. 不能一视同仁，对后进者放任不管 / 180
- 061. 不愿意在下级员工培训上下工夫 / 182
- 062. 不能营造一个良好的工作氛围 / 184
- 063. 不能及时表扬优秀的下级员工 / 188
- 064. 不能有效化解下级员工的抱怨 / 191

- 065. 和下级员工私交甚密，称兄道弟 / 194
- 066. 没有及时剔除团队中的“害群之马” / 197

下篇 中层领导对自身常犯的错误

- 067. 缺乏一个良好的心态 / 204
- 068. 没有摆正自身位置及角色定位 / 208
- 069. 私心杂念重，以情感代替制度 / 211
- 070. 过于迷信自己以往的经验 / 215
- 071. 过于强调个人在团队中的作用 / 216
- 072. 心胸狭隘，对上下级不包容 / 219
- 073. 不懂得个人魅力在管理中的作用 / 223
- 074. 爱占小便宜，结果吃大亏 / 226
- 075. 缺乏自控力，时常情绪化 / 229
- 076. 有意或无意泄露个人隐私 / 232
- 077. 过于看重自己的工资待遇 / 236
- 078. 跨部门行使自己的权力 / 238
- 079. 不思进取，缺乏学习能力 / 241
- 080. 思维僵化，常常一条道走到黑 / 244
- 081. 自己有错却不愿受罚 / 247
- 082. 让工作处于无序状态 / 250
- 083. 搬弄是非，成为麻烦制造者 / 253
- 084. 过于严肃，缺乏幽默感 / 256
- 085. 常在小事上斤斤计较 / 258
- 086. 经不住诱惑，出卖公司机密 / 261

上 篇

中层领导对上级领导常犯的错误

001. 目无上级领导，在上级领导面前盲目自大

在职场之中，有很多中层领导，认为上级领导的才能不如自己，于是便不把上级领导放在眼里。在上级领导面前，他们非但没有表现出下级员工对上级领导应有的敬意，而且还常常挑衅上级领导的权威，把上级领导的话当作耳旁风。

具有这种做法的中层领导，倘若遇到一个宽宏大量的上级领导，还能在职场保住自己的饭碗；如果遇到一个心胸狭窄的上级，那极可能等不到上级领导发现你的才干，你便已经被上级领导清理门户了。因此，不论你的上级领导资质如何，你在上级领导的面前过于自高自大，这于自己的事业前程只会有害无益。

其一，即使你的上级领导真的在某些方面不如你，但是他拥有公司赋予他的职权，因此便顺理成章地掌握着你在公司的去留，影响着你在上级领导心目中的地位，而这直接关系到你能否得到更好的发展机会。

其二，时间不等人，在竞争激烈的职场环境中，为了更快地实现自己的价值，你本应该将时间用于自己的本职工作上，然而由于与上级领导不和，你却被卷进与上级领导的内斗中，珍贵的时间徒然耗在了职场争斗中。内斗最无价值的地方在于——你与上级领导的争斗，你几乎没有胜算的可能性。

其三，有时候，得罪你的上级领导的同时，也就得罪了行业圈

子里更多的人。因为你的上级领导在这个行业时间较长，他能坐到这个位置，自有其过人之处，他一般会与其他的人确立良好的关系。你的上级领导具备影响他人的能力，若你的上级领导在他人面前说一句关于你的负面话语，便能无形增加你在圈内立足的难度。

由此可见，与上级领导争斗后患无穷。同时，你的上级领导往往并不像你想象的那么能力低下，你之所以觉得对方不如自己，是因为你用自己的长处衡量上级领导的短处，在自高自大中忽视了上级领导的其他优势——没有发现上级领导的真正实力便擅自把对方视为对手，最终葬送了自己的工作。

俗话说“恭敬不如从命”，这一古老的至理名言，谆谆告诫着中层领导：对上级领导的服从是第一位的。下级员工服从上级领导，是上下级开展工作，保持正常工作关系的前提；是尊敬上级领导的最好体现；也是领导观察和评价自己下级员工的一个尺度。

那么，中层领导怎样做才能算是尊重自己的上级领导呢？

1. 时刻谨记自己没有资格评价上级领导

上级领导的职位是上级领导的上级领导确定的，你的上级领导是你上级领导的上级领导按照岗位职责的需求寻找的合适的管理人员，而作为你上级领导的上级领导，他的判断能力应该远胜过你。另外，如果你的上级领导，无论下级员工怎么评价，他每年都能够及时完成自己的绩效管理指标，那么就应该说他是优秀的。所以说，茶余饭后的闲聊，只能当作打发时间的一种方法，而不能作为判断的依据。

2. 看人的角度要全面客观

我们很多人习惯拿自己的优点和领导的缺点对比，其实，就算上级领导真的有些缺点，但只要不影响其工作能力的发挥，那这类缺点就不能算作管理者的缺点。其实，在现实生活中的今天，每个人的性格、受教育的环境、成长的经历都不尽相同，我们应从积极、客观的视角评价自己的上级领导。

3. 试着去发现上级领导的优势

当你看到上级领导的短处时，要试着去发现上级领导的其他优势——既然你的上级领导选择此人为你的上级领导，肯定有他的理由，不要因自感上级领导不如你而产生不公平感。请你放心，你的上级领导是企业的经营者，他不会以高于你的价格雇佣一个对公司价值不如你的人，所以你要试着去发现上级领导对公司的价值，然后争取让自己也具备这种价值。

4. 积极配合上级领导的工作

对有明显缺陷的领导，积极配合其工作是上策。当今时代是科学文化飞速发展的时代，有些领导原来基础就较差，专业知识不精。这样的领导，在下级员工心目中的地位并不高，但对下级员工的反应却格外敏感。你不妨抓住这类领导的这一特点，借鉴他多年的工作经验，以你的才干弥补其专业知识的不足，在服从其决定的同时，主动献计献策，既积极配合领导工作，表现出对领导的尊重，又适当展现自己的才华，英雄找到用武之地，成为领导的左膀右臂。这样，领导不仅会记住你，更会感激你。

作为下级，你要随时准备帮助你的上级领导。只有做好合格的下级的本职工作，你才有机会做领导。这就要求在你的上级领导有些低级的错误或不足时，你应积极地给予补救和帮助，默默地给予扶持，只有帮助他成功，你才有机会进一步发展。“要做优秀的领导者，先做杰出的追随者”一句话，就是这个道理。

5. 以学习的态度与上级领导相处

一个人既然能成为你的上级领导，自然有他的高明之处，不管你认为他多么差，对方肯定具备一些你不具备的长处，所以你要虚心向上级领导请教。这种态度既是对上级领导的尊重，也易于受到上级领导的重视和栽培，从而更快地在职场中成长起来。

6. 越有能力越要有服从意识

有才华且能干的下级更要注意服从。领导的注意力更多地集中于才华出众的“精英”型下级身上，因为他们服从与否，直接决定着领导决策的

执行水平和质量。所以，如果你真有能力，正确的做法不是无视领导，而是认真执行领导交办的任务，妥善弥补领导的失误，在服从中显示你非凡的才智。做到这点，你就获得了长于他人的优势。才干加巧干，会为你在领导的心理天平上加上一枚沉甸甸的砝码。

7. 不要有取代上级领导的想法

不要错误地认为大家一起把你们认为的无甚能力的领导从管理岗位上轰下来，你就有机会取代他的位置。其实从管理的角度来看，若你的上级领导表现不好，作为你的上级领导的上级领导，他们一般会认为是整个部门都不行，而不会认为领导不行，作为下级员工的你即使非常优秀，公司一般也只会从其他部门调换领导过来任职，而不会从他们所认为的一群比较差的下级员工中提拔干部。

总之，企业的中层领导要胸有全局，正确处理好上下级的关系，做到关系上和谐、工作上合作。在各司其职、各负其责、独立负责的基础上，相互尊重、理解、支持和配合。

具体来说，就是对上级领导，既不能搞人身依附，也不能目无领导，而是要能够领会领导的意图，服从领导，不能把领导的话当耳旁风；对领导交办的工作要严肃处理，保证按时按要求完成，并要及时汇报完成情况，而不能等领导查问；请示汇报工作要逐级进行，尽量避免多头或越级汇报，否则，容易造成领导之间的矛盾，不利于问题的解决，也会令领导对你产生看法。在直接领导解决不了或解决不好时，再向间接领导汇报。

002. 不懂得请示和汇报工作

向上级领导请示和汇报工作一直被许多中层领导认为是无足轻重的事。他们认为只要自己能把上级领导交付的任务做好就行

了，谁还会在意自己是否向上级领导请示和汇报过呢！还有一些人，常常因害怕问题曝光，而不敢与上级领导交流工作方面的问题。更还有一些人，他们总是幻想着自己的一举一动，所做的一切成绩都尽在上级领导掌握之中，无需再向他作进一步的说明了。实际上，正是这些想法使得他们无法跨越绩效瓶颈。

杨威以前在公司中只是一个小小的部门经理，在短短的几年时间里，他被迅速晋升为副董事长，在外人看来这是很不可思议的事情，很多人都向他取经。但他只告诉了这些人一句话：“我成功的秘诀就是擅长及时准确地向领导汇报工作。”

在杨威刚刚进公司的时候，他确实不引人注目。有一个很偶然的的机会，董事长把一件比较重要的任务交给他，他很珍惜这次机会，但是并没有像其他部门经理那样，接到任务就开始苦干，遇到不会的问题也不敢问领导，生怕领导会认为自己的能力不行。杨威把任务分成了两个阶段，在完成第一个阶段的时候，他找了一个合适的机会向董事长汇报了进度，而且还把自己遇到的问题和不懂的地方记在了笔记本上，在汇报的时候，借着这一点时间向董事长寻求答案。

他的这一举动给董事长留下了深刻的印象。在他顺利完成那项任务的时候，受到了董事长公开的表扬。在以后的工作中他经常接到重大任务，慢慢地自己的能力得到了不断的提高，成了众望所归的副董事长。

杨威“及时汇报工作”的好习惯成就了他，在汇报的过程中，他不仅让领导了解了工作的情况，也自己的工作做了总结，在总结汇报中不断地成长起来。工作是我们要给领导完成的，他们有知道进程和结果的权力，作为下级员工的你也有让领导知情的义务。如果你在完成任

中，没有及时地向领导说明情况，就会让他担心工作能不能按时完成。如果你完成了工作却有领导不满意的地方，那么你就会有受到质询的可能。那么如何才能能在汇报工作时做到恰到好处呢？

1. 汇报工作要掌握一定的原则

在向领导汇报之前，一定要作好充足的准备，把需要的资料整理齐全，在领导有疑问的时候，你可以快速地给予解答。汇报的过程要简明扼要，挑最重要的事情说，不能事无巨细、陈芝麻烂谷子地汇报出所有的细节，这样做是完全没有必要的：领导都有一个习惯，那就是注重结果，而不是过程。汇报工作时，也不能简单地只说明一下工作的进度，还要叙述你的工作方案，看领导对你的方案有什么不同意的地方和补充的地方，还可以在汇报中提出工作中遇到的问题，让领导给提供一些解决的方法。

2. 汇报工作也要掌握一定的时机

在工作的进程中，向领导报告是必要的，这是你和领导沟通的桥梁，向领导汇报既可以让领导知道你的工作进度和初期的成果，也可以让领导给你接下来的工作做一些相关的指示。因此，在工作结束之后，不能一个人沉浸在喜悦之中，而是要先给领导做一个总结汇报，内容可以包括取得的成果、目前还存在的问题、对这次任务的一些看法等，在汇报的最后还可以表扬一下为工作作出突出贡献的下级员工。及时的汇报会让你给上级领导留下深刻的印象，也会让上级领导详细了解工作的完成情况，对工作作出一定的评价，相信这时的评价会让你受益匪浅。

3. 发现问题及时请示

当你的工作出现了差错，或因为某些其他的原因不能按时完成的时候，也要及时向领导汇报，这时千万不能只想着靠自己的努力去解决问题。而是要先向领导汇报，做一个深刻的检讨，说明一下自己的错误，然后提出解决问题的方案，征求领导对方案的意见。这样会让领导觉得你是勇于承担责任的，也只有这样，领导才会放心地让你继续完成工作。

一个成功的中层领导不仅要让你的下级员工们向你及时地做工作报