

新领导全书

XINLINGDAOQUANSHU

第十二部 误区防范篇

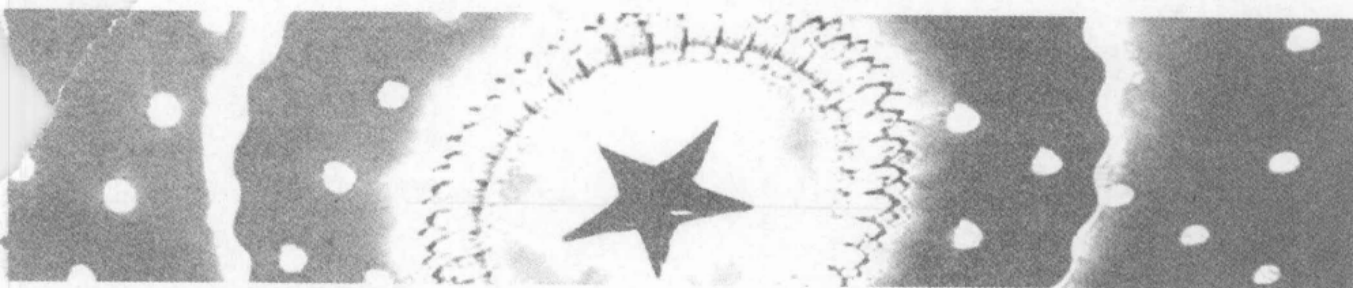
主编 张明林

远方出版社

新领导全书

XINLINGDAOQUANSHU

主编：张明林



第十二部 误区防范篇



远方出版社

图书在版编目(CIP)数据

新领导全书. 误区防范篇/张明林主编. —呼和浩特;
远方出版社, 2008. 10

ISBN 978 - 80723 - 355 - 8

I. 新… II. 张… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 149769 号

新领导全书

主 编 张明林
责任编辑 韩美凤
装帧设计 辉煌时代
出版发行 远方出版社
社 址 呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
电 话 0471 - 4919981(发行部)
邮 编 010010
经 销 全国新华书店
印 刷 北京振兴源印务有限公司
开 本 787 × 1092 1/16
字 数 7660 千字
印 张 420
版 次 2008 年 10 月第 1 版
印 次 2008 年 10 月第 1 次印刷
印 数 1 - 5000 套
标准书号 ISBN 978 - 7 - 80723 - 355 - 8
定 价 3980.00

ISBN 978-7-80723-355-8



9 787807 233558 >

远方版图书, 版权所有, 侵权必究

目 录

上 编 领导误区与避免	3
第一章 领导形象误区	3
第一节 狂妄自大,哗众取宠,善吹善擂,鄙夷他人	3
第二节 好大喜功,弄虚作假	4
第三节 事不关己,高高挂起	5
第四节 角色错位,越俎代庖	6
第五节 不能面对现实,承受打击	7
第六节 服务意识差	7
第七节 因私而害公	8
第八节 居功自傲,目中无人,气焰嚣张,招众人非	9
第九节 邯郸学步,不切实际	10
第十节 夜郎自大,目中无人	11
第十一节 贪天之功,争名夺利	12
第十二节 不分巨细,事必躬亲	12
第十三节 言行不一,不讲信用	13
第十四节 不严于律己,中饱私囊,违反党纪国法	14
第二章 领导决策误区	17
第一节 错把“处置”当“决策”	17
第二节 不在其位,硬谋其政	18
第三节 决而不谋	20
第四节 决而少谋	21
第五节 先决后谋	23
第六节 妄决佯谋	23

第七节 不能正确处理突发事件	25
第八节 盲目冒险	25
第九节 应变能力较差	26
第十节 无计划,抓眼前.....	27
第十一节 不抓大事,工作漂浮.....	27
第十二节 急于求成,主观臆断.....	28
第十三节 情况不明,瞎指挥.....	29
第十四节 不搞调查研究,脱离群众.....	30
第十五节 缺少知识	31
第十六节 急于求成	31
第十七节 急功近利	32
第十八节 玩火烧身	33
第十九节 不知己彼	34
第二十节 物极必反	35
第二十一节 因循守旧	36
第二十二节 自食其果	37
第二十三节 顾此失彼	38
第二十四节 坐失良机	38
第二十五节 互相猜忌	39
第二十六节 死搬硬套	39
第二十七节 主观武断	40
第二十八节 不尊重客观规律	41
第二十九节 伸手必被捉	42
第三十节 莽撞行事	43
第三十一节 心防溃散	44
第三十二节 始料未及	45
第三十三节 无备有患	46
第三章 领导用人误区	48
第一节 对于尊重科学、重视人才更多的是挂在口头上.....	48
第二节 不重视人才	49
第三节 拥有人才,却不善于使用人才.....	49
第四节 选人观、用人观不正确.....	50

第五节 领导选才误区	51
第六节 先入为主,印象用人	53
第七节 在用人上缺乏辩证观	54
第八节 少数领导“任人唯亲”	54
第九节 目光短浅,心胸狭窄	55
第十节 偏听偏信,犹豫不决	56
第四章 领导用权误区	69
第一节 权力至上的权威主义	69
第二节 用权不足与用权过度	70
第三节 恋权与抓权	71
第四节 权力寻租	72
第五节 授权的误区	74
第六节 凡事走上极端	78
第七节 下达双重命令	79
第八节 滥用权力	80
第九节 有功不赏,有过不罚	80
第十节 退休、卸任恐惧症	81
第十一节 留恋权力	82
第十二节 不敢授权和用权	82
第十三节 过分强硬或无原则的退让	83
第十四节 正副职间的矛盾	84
第五章 领导管人误区	101
第一节 固步自封	101
第二节 把职员当作受气包	102
第三节 让下属一无所获	103
第四节 用人不可心怀私念	105
第五节 领导本身就是外行	106
第六节 给高素质的下属下达死命令	107
第七节 令人讨厌的领导的十种表现	107
第八节 非常虚伪	108
第九节 滥用表扬和赞美	109
第十节 管理中的七大毛病	110

第十一节 过于狂热或过于消极·····	111
第十二节 只听一面之词·····	113
第十三节 犹豫不决·····	114
第十四节 缺乏推陈出新·····	115
第十五节 捅破“窗户纸”·····	116
第十六节 经常更改管人制度·····	117
第十七节 管人之道匮乏·····	118
第十八节 管理拘于定势·····	119
第六章 领导方法误区·····	121
第一节 轻视理论知识的学习·····	121
第二节 因循守旧,固步自封·····	121
第三节 朝令夕改,优柔寡断·····	122
第四节 方法不当,好大喜功·····	123
第五节 工作方法简单,脑筋转弯不够·····	124
第六节 过于坚忍强硬·····	125
第七节 处理问题方法简单、粗暴·····	126
第八节 工作不够大胆,原则性不强·····	127
第九节 骄傲自大,态度生硬·····	128
第十节 不重视“外交”或“内交”·····	130
第十一节 不能合理使用时间·····	131
第十二节 考核流于形式·····	132
第十三节 谈判水平不高·····	134
第七章 领导公关误区·····	137
第一节 与下属一起批评单位或上司·····	137
第二节 散播下属坏话·····	138
第三节 对下属感情用事·····	139
第四节 过分溺爱女下属·····	140
第五节 偏袒特定女下属·····	140
第六节 把自己的过失推诿给下属·····	141
第七节 自己有过失迁怒于下属·····	141
第八节 假公济私,一毛不拔·····	142
第九节 “老好人”·····	143

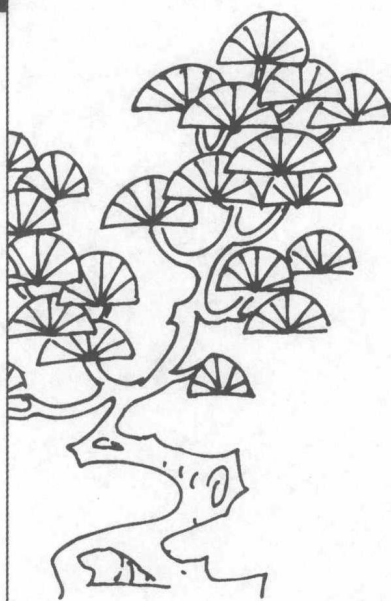
第十节 欺上瞒下,投机取巧	143
第十一节 领导之间不团结	144
第十二节 处理不好与下属的关系	145
第十三节 不重视下属的重要性	146
第十四节 沟通的误区	146
第十五节 不注重协调、理顺各类关系	147
第十六节 群众路线流于形式	148
第十七节 现场办公流于形式	148
第十八节 会议中的“一言堂”	149
第十九节 任人唯亲,徇私情,不一视同仁	149
第二十节 头脑不清,纪律不明,政策不熟,业务不精	151
第二十一节 经常“与人为敌”	152
第二十二节 说陈词滥调	154
第二十三节 说外行话	155
第二十四节 经常冲撞别人的忌讳	156
第八章 领导干部从政,十要十不要	158
第一节 要坚定信心,不要灰心丧气	158
第二节 要讲究语言艺术,不要信口开河	164
第三节 要见微知著,不要明察秋毫	174
第四节 要团结绝大多数,不要搞一小撮	181
第五节 要刚柔相济,不要色厉胆薄	190
第六节 要克制容忍,不要老虎屁股摸不得	198
第七节 要审时度势,不要固步自封	204
第八节 要三思而后行,不要盲动冒险	213
第九节 要识人善任,不要奸佞当道	221
第十节 要留有后路,不要把事做绝	235
 中 编 领导工作失误防范	247
第九章 工作安排失误防范	247
第十章 领导人才使用失误防范	263
第十一章 领导方式失误防范	311
第十二章 领导方法与艺术失误防范	330

第十三章 领导沟通激励失误防范·····	350
第十四章 领导人际关系失误防范·····	371
第十五章 领导班子建设失误防范·····	399
下 编 新提拔领导干部误区避免·····	420
第十六章 官迷心窍,自我膨胀 ·····	420
第一节 一些人为什么陷入进退留转的误区·····	421
第二节 正确地对待自身的进退留转·····	423
第三节 有效避免进退留转的误区·····	425
第十七章 贬低前任,自高自己 ·····	433
第一节 应当坚决反对恶意评价和故意贬低前任的言行·····	434
第二节 共产党人所从事的事业是一场接力赛·····	435
第三节 不能正确对待前任是心理不健康的现实反映·····	436
第四节 关键还是要解决好如何正确认识自己的问题·····	439
第十八章 随意表态,盲目决策 ·····	444
第一节 随意表态、拍板和决策的具体表现 ·····	444
第二节 要敢于决策并且要善于决策·····	446
第三节 充分发挥制度的约束规范作用·····	449
第十九章 不善驾驭,顾此失彼 ·····	455
第一节 领导驾驭能力不高的表现·····	455
第二节 切实增强用权驾驭能力·····	457
第三节 高度重视非权力性领导力问题·····	461
第二十章 角色错位,职责不清 ·····	466
第一节 领导者角色调整方面存在的主要问题·····	466
第二节 在明确岗位职责的基础上尽快进入角色·····	467
第三节 新任正职领导要转变处事方式·····	469
第四节 下级正职到上级副职的角色转换·····	471
第二十一章 缺乏团结,离心离德 ·····	474
第一节 当前一些班子不和谐的主要表现·····	474
第二节 “班长”要善于营造和谐融洽的工作氛围 ·····	476
第三节 班子成员要善于团结共事·····	478
第四节 注意经常沟通和适时调节·····	480

第二十二章 忽视学习,本领恐慌	483
第一节 在学习问题上要避免走入误区	483
第二节 牢固树立新的学习理念	485
第三节 一定要不断学习和善于再学习	488
第二十三章 急功近利,目光短视	494
第一节 错误政绩观的表现及其危害	494
第二节 政绩观被严重扭曲的原因透析	496
第三节 全面贯彻落实科学发展观	498
第四节 树立符合科学发展观要求的政绩观	500
第二十四章 不抓落实,形式主义	507
第一节 形式主义的表现及其原因分析	507
第二节 坚持求真务实,反对形式主义	511
第三节 在真抓实干的基础上提升执行力	512
第二十五章 观念扭曲,难抵诱惑	517
第一节 基本观上一些不容忽视的问题	517
第二节 基本观出现问题的原因分析	520
第三节 自觉地加强各方面的修养和改造	521
第二十六章 公权私用,造福家庭	528
第一节 家庭腐败的情况分析	528
第二节 家庭腐败的原因透视	529
第三节 坚决规避家庭腐败的误区	531
第二十七章 权力在手,惠及亲友	539
第一节 放纵身边工作人员的现实表现	539
第二节 一定要警惕畸形变异的“人情”行为	541
第三节 关键是处理好几个关系	543
第四节 不断加强自我世界观的改造	544

第十二部

误区防范篇



上 编

领导误区与避免

第一章 领导形象误区

俗话说：“群众看干部。”说明领导的形象在群众心目中的地位是何等的重要，而有的领导不注意个人的形象，丑态百出，甚至贪赃枉法，在群众中影响极坏。

第一节 狂妄自大，哗众取宠，善吹善播，鄙夷他人

有的领导者常常把自己摆在“王者至尊”的地位上，自高自大，不可一世，以为普天下皆庸碌，独其一人是俊才。也有的领导者为取悦他人，不惜态媚言谄，承人膝下之欢，用动听的言辞迎合众人，以博得好感或拥护。还有的领导者为传播自己的知名度与美誉度，以脱离事实的夸张的方式或手段，把自己宣扬到九霄云外，似乎无所不能、无所不行。这种领导者以自己为尊为主，而以他人为低为附，动辄拿出“领导”、“主子”的威风与气派来，高高在上，远离了社会群体。这样的领导，发展到严重程度，势必伸手向党讨价还价，对群众作威作福，是十分危险的。

在处世之中，领导者应当以什么样的形象出现呢？可以说，这既是一个政治方法问题，又是一个公共关系问题。说其是政治方法问题，是指在处世谋政之中，领导者应用一系列手段来创造时势，把握时机，既不败名，又能成事，既给人一种敦厚宽宏之感，又不失在大事上把握时机，从而为自己一步一步奠定基础，最后走向成功。说其是公共关系问题，是指领导者要对自己在政治之路中的“形象”二字有一个清晰的概念，要对“如何树立形象”这个问题做到心中有数。事实证明，成功者的成功之路不是依靠哗众取宠和抛头露面来赢得的，而是依靠对工作的认真态度，对同事的尊重体贴来获得的。所以，有时公关形象的问题至关重要，涉及如何得到他人尊重、舆论支持、社会肯定、大

众欢迎，而尊重、支持、肯定与欢迎，又正是领导者成功处世的几大因素。掌握了它，无疑是掌握了成功处世的法宝。

第二节 好大喜功，弄虚作假

新时期的社会主义现代化建设，方方面面都需要有能力、任劳任怨的实干家。因而树典型，抓先进，激励人们奋发向上，是各级政府广为采用的一种方式。正是在这种背景下，无数个新长征突击手、三八红旗手、革新能手、先进、标兵，在各行各业相继应运而生了。他们的产生，确实激发起一股积极向上的正气。但是，近年来随着各种评选活动的增多，各种虚假的事迹、材料屡见不鲜。无论是演艺界、体育界还是工矿企业，确有因欺上瞒下而骗得各种荣誉的事件发生，给我们的党和各级政府抹了黑，损害了党在人民群众中的形象，以致在评选活动中也时时响起打假的呼声。而造成这种事发生的根本就是近年来多种评比活动，都伴有丰厚物质奖励。同时，它也成了考核各级领导政绩的一种手段。因此，为争此荣誉收买评委者有之，请人造假材料者有之，拉关系、走后门者更是大有人在，以往那种严肃、认真、只发荣誉证书起激励作用的评比越来越少，这种情况实在令人担忧。

当前，为提高广大人民群众的生产劳动热情，从国家机关到工矿企业都在采取树先进、立标兵的活动。党和国家也给予了这批涌现出来的先进人物以很多的物质奖励和较高的政治待遇，很多先进人物在经过几年考察后都走上了领导岗位。同时也有相当一部分领导因在本单位、本地区培养出先进人物而作为政绩突出者受到提拔。因此，在很多地区的领导都很重视评优选模树先进，当然其中也出现了一些不良现象。群众中流传着一种说法，先进人物的年龄越往上报越小，其学历越报越高，其工作成绩越报越大，是“人有多大胆，地有多大产”。有的地区之间为争植树造林、计划生育、国土整治、亩产量、文明村屯建设等等，竞相展开了激烈的竞争，数字越报越高，产量越报越大，最终胆最大者获胜。这种评比获胜者百姓不服，没有号召意义，只是流于形式，人民对其意见很大。类似的报道几年来层出不穷，百姓已到麻木地步，称为“评也好，不评也好，真的少”。而热衷于此类活动的主要是一些职能部门仍以这种活动作为衡量自己政绩的标准，上级检查指导时，常以此来夸耀自己的政绩。这种好大喜功的工作方法是官僚主义的典型体现，他们违背了共产党人最讲“认真”二字的根本原则。因此作为一个领导者，办事一定要实事求是，切忌好大喜功。

第三节 事不关己，高高挂起

目前，在我们的领导干部中，存在一种不愿意多干事现象，认为干多了不免有错，易得罪人，只要不是上级领导交办的事就不要出头去办，让底下人去办好了。尤其是事关百姓疾苦的热点问题，大多有形成的历史原因复杂和牵涉到一些领导干部，处理起来不易，一旦处理得不好，得罪人是小事，丢了乌纱帽是大事。因此往往抱有一种事不关己、高高挂起的态度。人民反映得多了，上级领导过问了，不得不去解决。

例如：城市居民小区的绿化、卫生问题，高层楼居民的吃水问题和孩子上学难、落户难等等一系列问题，这些问题看起来都是日常生活中的小事，但它却事关党和政府在人民群众中的形象问题。作为普通百姓，他们对党的大政方针并不一一了解，他们看到的只是党和政府在为人民服务方面都办了哪些好事，解决了哪些问题。他们把这些作为评价党和政府的标准，而这些都是我们党和政府的基层干部日常工作中经常接触的，是他们日常办公中的一部分，如果他们满怀热情地对百姓日常生活中遇到的困难随时随地给予帮助和解决，就不会形成问题积压多年无人管现象，人民群众也不会产生怨言。往往都是这些日常生活小事易影响党的各项方针政策落实，而这些又都与党和政府的一些基层领导负有的责任分不开，个别领导甚至接受贿赂做出一些违法乱纪的事，更加影响了党在人们心目中的形象。

当前，在我们的领导中总有那么一些人，摆不正自己与人民的关系，把人民看成是一群有利用价值的群体。当出于自身升官需要时，百姓就成了他的呼声筒，这时的他，就会千方百计地往人民群众中钻，显出过分关心百姓疾苦，愿为百姓排忧解难的样子，到处都可听到他为百姓解决难题的呼声，到处都可看到他日夜忙碌的身影。可是一旦目标达到，就再也看不到他的身影，听不到他的呼声了，就是百姓有问题去找他，都难见上他一面，即使见到了，也是一副变了样的冷冰冰嘴脸，一推了事。

作为一个领导干部要不摆架子，广泛接触各阶层人士，把自己放于人民中间，随时随地向人民宣传党的方针政策，以实际行动感化对方。只有这样，才能使自己在实际工作中受到人民群众的欢迎，才能成为一个合格的公仆。

当前随着我国各项改革措施的不断深入，各种深层次问题都逐渐暴露出来，如何处理这些问题是摆在我们各级领导面前的一项难题。如果我们的领导都学会交际性公关，在广泛接触中寻找解决问题的办法，借助人民的力量、智慧去研究问题、解决问题，就会使自己永远处于不败之地。

反之，如果我们党的各级干部都把自己看成是居于老百姓头土的官，处处摆官架子不给老百姓办实事，那么，老百姓就会疏远你。人民的智慧是无限的，而一个人的能力、智慧是有限的，脱离了人民，就等于脱离了集体；脱离了集体，就等于脱离了智慧的源泉；源泉没有了，遇事就没了办法；没了办法就办不好事。因此，我们党的各级领导干部，必须广泛接触人民群众，从人民群众中吸取力量和智慧，为人民服务，成为一个真正受人民欢迎的公仆。

第四节 角色错位，越俎代庖

如果把领导过程比做一出戏，那么非常自然，领导者就是这出戏的导演者，而你的部下及其他工作人员就是演员，角色错位的意思是导演亲自当上了演员，而且扮演每一个角色，如果真的出了这种事，我们常斥之为荒谬，可是现实生活中，领导过程中确实有类似的情况发生，领导者为部下布置完任务后，千叮咛万嘱咐，部下还没有开始做这件事他便名为检查，实为真干；明为指导，实为越俎代庖，细细指点着下属的每一步，结果自己指挥过度之后，下属落得郁郁寡欢，吃力不讨好。

向下属下达任务时，只要交待清楚任务要达到的效果就行了，至于如何去完成，任务的原因和背景等等都可以不作交待，留给下属一个思考的空间，培养他们的主观能动性及创造性。如果你把怎么做都讲得一清二楚，万一发生差错，你也只好承担全部责任，久而久之，部属将丧失责任感，往往这些东西交待得越具体，完成得越一般，倒是点到为止，却可以收到出奇制胜的效果。

这里涉及分工问题，角色分配要明细，对下属的引导和培养要注意方法，下属也是人，同样具有自尊心。对下属过分的操纵的缺点是对他工作能力的怀疑，丧失自尊心的部属将会同样丧失工作的热情。使部下失去工作热情的领导者是最糟糕的领导者，名义上是他指挥着部下做事，实际上是他自己在做事。使自己克服这个毛病的方法是彻底抛掉自己对部下工作的各种忧虑，哪怕这种行为引起了短期的混乱，不要让部下养成什么都得依赖于领导的习惯，也不要让自己养成什么事都插手，什么事都不放心的恶习。既然觉得这件事可以让部下去做，那就放心大胆地让他做！做错了主要责任又不是你的，至多负领导责任，久而久之，你的部属做事也会变得成熟，稳重，富有创造力和工作热情及高度的责任感，而你则只要从旁点拨一二，布置的任务就会不折不扣地完成了。

第五节 不能面对现实，承受打击

身居领导职位，遇到误解、屈辱也是常有之事，但由于缺乏正确的认识或以事业为重的坦荡胸怀，常常导致以下几种问题的出现：①精神彻底崩溃，对一切从此失去信心，往日的报国激情皆因一时的波折而消失，醉生梦死，虚度残生，倒让卑鄙小人暗自高兴，正中了下怀。②由于面对不公正的处理及强大的恶势力，脆弱的内心世界无法支撑自己的情绪，而选择了逃避现实的做法，把一团疑惑留给了人们，永远无法还自己以清白。

我们希望领导者们能伸张正义，不信谗言，别让一心为公的好干部再伤心。当今，不负责任，乐于制造新闻的人并不少见，不做事的整做事的，做事的反被诬陷，这种不正常的风气消磨了人们的斗志，也让许多真心干事的人退却了、惧怕了。如此下去，会带来怎样的后果，让我们不敢想象。至于查来查去的结果，更是让人欲哭无泪，欲罢不能。一句“所用钱数分明，并无侵欺人己”，怎么能告慰那些含冤而死的灵魂，又怎能让活着的人心理平衡。所以，我们真希望领导者能从案例中吸取教训，别让实干者心怀屈辱去工作，做个明智、主持公道的领导者。

我们提倡身处困境不退缩，仍将工作事业放在第一位的精神，但并不是让领导者对冤屈一味的忍，而是在识大体、顾大局的前提下，要通过正当的途径，保护自己的合法权利，让人们了解事情的真相，还自己以清白，在被人打倒的地方重新站起来，让正气永远在组织中占上风。

第六节 服务意识差

“领导就是服务”，拥有一定的权力，履行一定职责并具有某种权限的人，他们理应为社会全体成员的整体利益服务。领导的权利、责任、服务是三位一体的关系，表现出领导的本质属性。但是，在我们现今领导者中，有相当一批领导却忽略了这些方面。主要体现在：①利用权力奢侈挥霍，铺张浪费，把领导职权看成了个人享受的一张王牌，凡事大讲排场，追求奢侈豪华，尽显领导之尊。这样的领导，侵蚀国家资财，吸吮人民血汗，于国于民贻害无穷。②把自己凌驾于群众之上，妄自尊大，趾高气扬，把领导的职位看成了身份特殊性的一种标志，脱离群众，脱离集体。③不深入实际，不进行调查研究，指手画脚，虚浮无力，把领导的职责看成是水月镜花。

领导是组织、指挥、管理和协调，领导是权力、责任和服务。领导者在领