

領導者 常犯的71個 致命錯誤

政商領導·企業主管
必看的成功備忘錄

對新人太心軟、
和愛辯的屬下抬槓、
以為錢是萬能、
用錢能解決一切、
領導者自己做瑣事和小事……

身為上位者的你
犯了多少不自覺的領導失誤？
本書搜羅了71則領導者的弱點
提醒你該犯的致命錯誤
讓你不因錯誤的領導方式
使事業蒙上危機。



郭朝安◆著

領導者的

71 個致命錯誤



國家圖書館出版品預行編目資料

領導者常犯的72個致命錯誤／郭朝安 著·——
初版。——台北市：快意人生文化，2001〔民90〕
面；公分·——（生活心理；004）
ISBN 957-470-355-x（平裝）

1. 人事管理

494.3

90015145

快意人生
004

領導者的71個致命錯誤

西元2001年10月
初版一刷
Printed in Taiwan

作者：郭朝安

執行編輯：林春琪

美術編輯：王麗雅

出版者：快意人生文化事業有限公司

地址：台北市羅斯福路二段140號11樓-5
電話：(02)8663-3564

印刷：聯興印刷事業有限公司
電話：(02)251-5830

總經理：快意人生文化事業股份有限公司
電話：(02)2251-8348 *傳真：(02)2253-3982 2253-5856
廣告：(02)2251-8351

版權所有，嚴禁必究
如有缺頁或圖訂錯誤，請逕回更換，謝謝
單冊購買一律九折優待，欲購從速，請加付郵資30元



〔自序〕

成功，來自你的領導方式

同樣是人，有人可以擁有富足成功的人生，有人卻一輩子一事無成，甚至三餐不繼，不然就是成天躲債。

同樣是企業經營，有人可以建立起富可敵國的企業，擁有龐大的基業；有人卻一再失敗，虧損連連，甚至破產後一蹶不振。

同樣是早就不存在的不景氣循環期，有的企業可以一一安然渡過，而且在不景氣中更進一步創造佳績；有的企業只要一碰到不景氣週期，立刻兵敗如山倒，經不起景氣循環的考驗。

或許有人會說，成功與否完全是運氣的關係。

然而，卻有許多成功企業家，靠著卓越的領導方式，讓下屬甘願勞心勞力，為公司創下龐大業績。

有些企業家，挾持眾多的資金，卻因為錯誤的領導方式，使公司面臨破產危機。這些，都無關景氣、運氣、背景……成功關鍵，在你的領導方式。

如何用最少的人力，發揮最大的效益；甚至利用員工的手，幫你創下江山。這些，都在於你是否擁有不凡的領導方式，別讓錯誤的領導方式，成為你事業的致命因素。

致命錯謬

CONTENTS

〔自序〕成功，來自你的領導方式

- | | | |
|----|-----------------|----|
| 01 | 沒有親自掌握賞罰大權 | 13 |
| 02 | 和愛辯的屬下抬槓 | 16 |
| 03 | 被心腹或親信牽著鼻子走 | 19 |
| 04 | 領導者的喜怒好惡，被員工看透 | 22 |
| 05 | 領導者口風不緊，愛說屬下的八卦 | 26 |
| 06 | 對新人太心軟 | 28 |
| 07 | 只要自己喜歡，有什麼不可以？ | 31 |
| 08 | 總是忽略了公司中的「無名英雄」 | 34 |

- 09 不懂得用權勢壓部下 38
- 10 以爲部下會絕對的忠誠 41
- 11 沒想到心腹和左右手，是最危險的敵人 44
- 12 只把權力集中授權給一個人 47
- 13 總是自我欺騙：屬下不會背叛你 50
- 14 重大決策時，沒有找對人商談 52
- 15 作決策時太「阿沙力」 55
- 16 任用自己親人擔任公司要職 57
- 17 權力被身邊人偷走，而不自知 61
- 18 把自己說的話當兒戲 64

CONTENTS

致命錯誤

CONTENTS

- | | | |
|----|-----------------|----|
| 19 | 無法掌握公司的實際情形 | 67 |
| 20 | 放任公司裡的猛犬與鼠輩囂張 | 69 |
| 21 | 不會分辨功臣和小兵，賞罰一致 | 72 |
| 22 | 領導者自己做瑣事和小事 | 76 |
| 23 | 養老鼠咬布袋 | 79 |
| 24 | 徵人時愛用美女和老鳥 | 81 |
| 25 | 太注重員工學歷，不懂得挖掘人才 | 84 |
| 26 | 沒有超人的肚量，無法讓人心服 | 87 |
| 27 | 太過專權，沒有分層授權 | 90 |
| 28 | 濫用獎勵，養壞員工胃口 | 93 |

- 29 不懂得同時用「疏導」和「堵塞」兩種策略 97
- 30 對於「小事」太過計較 100
- 31 被心機重的屬下矇騙 103
- 32 公開評論屬下的私人感情 108
- 33 責備屬下時，不顧對方的自尊心 111
- 34 不自量力，錯估形勢 114
- 35 當斬不斬，優柔寡斷 118
- 36 婦人之仁，貪小便宜 122
- 37 事必躬親，大小事都不放心 125
- 38 對員工懷恨在心，沒有肚量 128



CONTENTS

致命錯誤

CONTENTS

- | | | |
|----|-----------------|-----|
| 39 | 捨不得獎勵，無法提高士氣 | 132 |
| 40 | 看不出公司中誰在吃閒飯 | 135 |
| 41 | 不懂得試探員工的忠心 | 137 |
| 42 | 批評員工時，沒有照顧到他的情緒 | 144 |
| 43 | 答應員工的事，沒有做到 | 148 |
| 44 | 以為錢是萬能，用錢能解決一切 | 152 |
| 45 | 私下賞罰員工，或賞罰不公 | 156 |
| 46 | 不尊重中階主管或基層主管 | 161 |
| 47 | 不懂得軟硬兼施，寬嚴並用 | 165 |
| 48 | 授權不夠清楚或不當 | 169 |

49	該狠時不狠，太講道義	173
50	誤聽身邊親信的詭言	176
51	不能明察秋毫，冤枉好人	179
52	沈迷於女色和娛樂	181
53	部下被罰，不能心服口服	186
54	被「借刀殺人」而不自知	189
55	無法扮演伯樂的角色	191
56	肚量不夠，不能看到員工的優點	194
57	放任公司內部派系鬥爭	198
58	用人又太過「疑人」	201

CONTENTS



致命錯誤

CONTENTS

68	對人沒有禮貌	245
67	長期離開公司到遠方遊玩	242
66	太過貪心，而犧牲公司及員工的利益	231
65	過於專權獨斷，樹敵眾多	229
64	不接受忠臣的意見	224
63	沒有自制力，禁不起誘惑	221
62	對於怠職員工，沒有嚴厲處分	217
61	自己不遵守公司的規定	212
60	對屬下太過民主	209
59	私相授受，拿人手短	207

69 只貪眼前小利

70 只有一條情報來源

71 過度仁慈

255 253 250





致命錯誤 001

沒有親自掌握 賞罰大權

優

秀的領導者，只要掌握兩個柄，就可以控制部下。所謂的兩個柄，就是刑與德。那麼，什麼是刑德呢？刑就是刑罰、德

就是賞賜。

一般常情是，屬下都怕責罰而喜獎賞，因此，如果領導者掌握賞罰的兩個權限，可以令屬下害怕，也可以使之信服，當然能隨心控制。

但有些壞心眼的屬下，就會加以利用。對於自己討厭的人，代替領

導者擅自給予責罰，而對於自己喜歡的人，也取代領導者自行獎賞。

如果領導者不自己行使賞罰的權限，而授權給部下，那會怎麼呢？全國的人都會害怕這個部下而輕視領導者，最後則服從這部下叛離領導者。放棄賞罰的權限，就會造成這種後果。

老虎之所以能夠打敗狗，是因為有爪和牙，如果拔下老虎的爪和牙給狗會如何？狀況相反，老虎會被狗給打敗。

領導者依刑與德來統制部下，若放棄刑與德而授權部下，則領導者將反被部下所統制。

齊國大臣田常攬絡君主簡公，只賜與爵位給自己喜歡的部下，借貸款物給人民時，也用大斗來量。簡公本身放棄了賞賜的權限，讓臣子田



常代理行使，結果，簡公爲田常所殺。

宋國重臣子罕向王請求：「賞賜會讓人喜悅，由您自己行使，但刑罰會招人怨恨，授權給我就好了。」

於是，高亡放棄刑罰的權限，交由臣子子罕代爲行使，結果，宋王被迫退位。

田常只行使了賞罰之中賞的權限，但簡公被殺，而子罕也只行使了罰的權限，宋王仍被放逐。

現在的臣子，同時行使了賞與罰的權限，這麼看來，領導者地位之岌岌可危，不下於簡公和宋王。

被殺或失去實權的領導者，賞與罰的兩個權限都會爲部下所剝奪。自古以來，還沒有一個領導者在這種狀態下不遭滅亡的。

領導者常犯的71個致命錯誤

致命
致錯
002

和愛辯的屬下 抬槓

據

醫學研究報告，那些高血壓和胃潰瘍的患者，有一半以上是主管或領導者；我認識的很多老闆和主管，也多半身心壓力極大，不是失眠，就是神經衰弱。

老實說，這些當主管或老闆的，之所以壓力會這麼大，主要是不懂得如何去對付一些難搞的員工，甚至被員工搞得快瘋掉。

一樣米養百樣人，那些會把老闆或主管搞得快瘋掉的員工中，有一種