

现代领导发展导航

XIANDAILINGDAO
YIFANCUOWU
YIBAIZE

邱霈恩 总主编

现代领导 易犯错误

100^下则

团结出版社

现代领导发展导航

邱霈恩
总主编

现代领导易犯错误
100则
(下)

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导发展导航 / 邱霏恩主编. —北京: 团结出版社,
2002. 1

ISBN 7-80130-510-8

I. 现… II. 邱… III. 领导艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 093274 号

《现代领导发展导航》丛书

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话 (010) 6513. 3603 (发行部) 6524. 4792 (编辑部)]

<http://www.tuanjiebs.com>

E-mail: unitypub@263.net.

经销: 全国新华书店

印刷: 北京市云西华都印刷厂

开本: 850×1168 毫米 1/24

印张: 89.75

字数: 1512 千字

印数: 5000

版次: 2002 年 1 月第一版

印次: 2002 年 1 月 (北京) 第一次印刷

书号: ISBN 7-80130-510-8/C·23

全套定价: 198.00 元

(如有装订差错, 请与本社联系)

《现代领导发展导航》丛书

总 主 编 邱霈恩

现代领导易犯错误 100 则

主 编 程杞国

撰 稿 程杞国 林玉梅 韩月香 陈先春

陈 莉 王义雄 袁超越

第三章

素养篇

五十二 对领导权力的公共性问题认识上 容易忽视公仆意识

错误表现

领导者对领导权力的公共性问题认识上容易忽视公仆意识是官僚作风的一种错误表现，这错误的核心就是脱离群众，视公共权力为一己私权。主要表现在：高高在上、发号施令、办事拖拉、不负责任、滥用职权、压制民主、欺上瞒下、以权谋私、专横跋扈等等。

案例

“李小姐，给我倒杯茶！”

“黄科长，我的公文包呢？快给我拿来！”

“林小姐，把我的外套挂起来！”

不少领导者，由于高高在上，手中握有“生杀予夺”大权，因而把部属、其他人看成是他的下人、佣人，忘记了自己的公仆角色。

这就是邱局长每天的工作风格，吩咐、命令、随意支使

任何人。

解决办法

走出办公室，去发现问题，主动找下属征询意见，商量工作，并不会降低领导的身份，放下矜持，摒弃冷漠，与下属开句得体的玩笑，在群众中的威信不仅不会减少反而会有所增加。领导者在群众中的地位，并非仅仅依靠那种不食人间烟火、脱离群众的形象来维持，用真挚的情感面对热心的群众，展示真实的自我，展示公仆的形象。

忠告

(1) 领导者要正确认识手中的权力，任何权力都是民众赋予的，是受民众之托来履行职责的，不能把权力看成是自己的私有特权，随意滥用。

(2) 谨慎使用权力，古人云：“吾日三省吾身。”要提高自我约束能力，搞好自我修养与完善，反省自己的过与失。

(3) 健全规章制度，完善监督机制。领导者运用权力的一切活动都要在法律、法规的范围内，受到严格监督。

(4) 严格组织原则，充分发扬民主，走群众路线。

五十三 对领导职权的认识上容易犯官本位的错误

错误表现

领导者的官本位倾向实际上是一种把权力看作一切的错误认识，在这种人看来，权力就是一切，权力就是目的，因此他们死死抓住一切权力，侵占部属权限，影响部属的正常工作，大事小事瞎抓瞎管，容不得别人一点意见，唯我独尊。

案例分析

P公司的N经理每天都趾高气昂、目空一切，他的惯常用语是：“我是领导，什么事没我的批准都不行，无论大小事都要事先向我汇报。”

“我为这件事妥协？办不到！”

“我是不会搞错的。”

官本位思想越深，想拥有的权力就越多，专横跋扈的心理与思维控制了他的一切行为，那么走向专权及以权谋私就是顺理成章的事了。

解决方案

学会分散自己手中的权力，权力仅仅是完成工作的一个必备环节，它永远不是目的。索尼公司盛田昭夫如是说：

“日本企业界最成功的领导人不是整天团团转，事无巨细的一味向下属发号施令，而总是把一些有关事情的方针交给他们，在相互信任的基础上帮助他们做好工作，使他们获得更多的机会发挥自己的创造性，不断开拓他们的思路。”领导者应该“知人善任”不约束他人手脚，领导者凭借自己手中的权力、资格凌驾于别人之上就是工作效率低下，事业萎缩。

忠告

抓住权力不放，一切事情都由自己来做主，一切利益与好处都由自己或小集团来分得，那么于人于己都无益处，最终会葬送仕途。

五十四 认识上认为“有权不用，过期作废”

错误表现

有些领导者不仅没有在位一日谋政一天的正确工作态度，相反，他们用权至极，利欲熏心，加速使用自己手中的权力，大肆挥霍，大肆攫取。他们贪财好色，贪杯好赌，极其腐败、浮华。这些都是“有权不用，过期作废”错误思想的错误表现。

分析说明

“有权不用，过期作废”是一种急功近利的错误想法，因为职权仍然是一种“职”，一种职业，与其它职业一样它原本仅代表一种服务方式、工作方式，如果能摆正自己的人生坐标，调整好自己的价值追求，那么领导者就有可能冲淡甚至消除这种错误想法。只有贪欲膨胀、私心过重的人，才会感到使用权力的紧迫，才有“一万年太久，只争朝夕”捞取私利享受私欲的胡作非为。

解决办法

古人云：“多欲则伤生”一个人如果有不正当的嗜欲，那么必然会扰乱安静淡泊的心灵，生命就会受到摧残。巴西的一位名叫阿尼塞托－马丁斯的医生，经过10年的研究，得出一个实证性结论：凡有腐败行为的人，会加速死亡。他说，由于官员贪污受贿，违反了法律与道德，精神上极度紧张，心理压力很大，长此以往就非常容易患癌症、心肌梗塞、过敏症、脑溢血、心脏病等难治之症。马丁斯医生对16个因有腐败行为而死去的人进行死因研究，发现他们都是由于上述病症而死，其平均寿命只有41岁。

这个研究告诉领导者，只有正确对待权力，正确看待财物色欲，才能使自己健康长寿。切记：贪利者害己，纵欲者戕生。

忠告或建议

延安 142 岁的老寿星说他的长寿秘诀是：酒色财气四道墙，人人都在里面藏，只要你能跳过去，不是神仙也寿长。

领导者应时刻坚持“四不”主义：不贪财、不受贿、不参赌、不好色。

五十五 容易忘记自己的责任

错误表现

领导者往往容易“忘记”自己的责任，这是推诿不负责任的具体表现。所谓“忘记”自己的责任，有两种情况：一是在正常情况下，为官者或玩忽职守，或以权谋私，或玩物丧志，根本就没有为“官一任造福一方”的基本道德情操，更没有全心全意为人民服务的崇高追求，当一天和尚撞一天钟。二是在成绩和失误面前，炫功、抢功，推过、诿过。逃避责任，不敢更不愿承担责任。

案例或分析说明

廖处长错误地指示其下属张科长去传达还没有形成决议的某会议内容，致使后来的情况很被动。上级有关部门来调查情况，廖处长却如此说：“××局长，实在抱歉，关于这件事情，事先我一再叮嘱张科长不要瞎传，偏偏他这个人是办事不经大脑的货色，这不还是惹出了麻烦。”这是个典型

的“忘记”自己责任的处长，不但把自己的责任推得一干二净，而且还将下属作为他过失的替罪羊。

对策或解决办法

在成绩和失误面前采取什么样的姿态，是让功让名、揽过分担，还是邀功抢功、推过逃避？这实在是一个领导者品格与风范高低的具体体现。史记—循吏列传中记载：晋文公的狱官李离，一次因部下审案有错而误杀了人，他深感罪责难赦，便自行请死赎罪。晋文公念其忠诚，为他开脱说：“下吏有过非汝之罪。”但李离严于律已，认为自己身为官长，决不能把罪责推诿给属下，不接受晋文公的赦令，自杀身死。作为当代社会的领导，我们虽不像李离那样过于“苛求自己”，但这种高风亮节的精神还是有启发意义的。要做到过不诿下须注意以下几点：

① 做到自己的失误不推给同事或下属。干工作不可能不出现失误，但决不可诿过于人，这是领导者个人道德水准的体现。

② 对集体工作的失误，要主动承担自己的责任。既然是集体中的一分子，那就必须承担相应的责任，不能以“集体决定”为由，对自身责任一推了之。

③ 对下级工作出现的失误，要敢于承担领导责任。下级出现失误，或多或少地与领导者有直接或间接的关系，从道理上讲，领导不能脱离干系。当然，责任的承担程度依法裁量、以事实为依据。勇于揽过的领导，对下属是一种很大的教育与激励，有利于新工作的开展。

忠告

成绩面前不邀功，失误面前不诿过。

五十六 在提高政治素养上忽视人格修养

错误表现

领导者的影响力，主要可以分为两大类：一种是权力性影响力，一种是非权力性影响力，即人格魅力的感召力。有些领导者错误的认为只要有了权力，一切问题就可迎刃而解。对自己除领导者这种权势以外的基本人格却关注非常少，办事拖拉、应变无方、毅力不足、缺乏自信、没有幽默感、鼠目寸光、举止失度、仪表随意。

分析说明

非权力影响力实际上就是领导者个人人格的魅力，它是领导者自身素质的一种反映，诸如品格、知识、才能、气质等等，都会随时随刻、潜移默化地变成领导者的内驱力。这种影响力对人们的影响和激励作用不仅很大，而且持续时间也较长。领导者要想提高自己的领导效能，必须注意提高自己的非权力影响力，不能忽视人格的修养和完善。

对策或解决方案

美国作家白修德说：“毛泽东的人格支配着整个延安”这是对毛泽东个人魅力的一种真实描述。

魅力是对领导者的最高奖赏，只要领导者在人们心里产生了那种由衷的吸引力，人们就会情不自禁地跟着他，哪怕遇到再大的困难和挑战！魅力不是人人都能天然地“生成”的，需要自觉地、后天地刻苦培养与修炼。

① 要有良好的品格素养。领导者良好的品格素养的基本内容就是一身正气、一尘不染，办事公道、表里如一。特别要注意这样四个问题：一是钱，不能追求不义之财、不法之财；二是权，不能滥用职权，搞特权；三是色，不能见色心动，腐化堕落；四是家，要当“家务清官”，不要让家属插手干预领导工作。

② 要有丰富的知识，具有开创精神。弗兰西斯·培根的名言“知识就是力量”用在这里一点都不错。知识丰富的领导者，容易取信于人，有信赖感，有开拓能力，影响力就会很高。相反，知识贫乏、知识面过窄的领导者，往往形成既保守又偏执的特征，下属不会瞧得起这样的人。

③ 要具有一定的才干，自信，有能力。做上司的人，任何时候都要活力十足，高昂自信，坚忍不拔。

④ 要有良好的人际关系。人与人之间如果能够建立起良好的感情关系，便能产生极大的亲切感与亲和力。一个领导者不摆官架子，平易近人，关心体贴下级，就会提高自己的魅力。

相反，无形的离心离德之力随时随处产生，就像被污染的空气，无孔不入。

五十七 在加强知识素养上容易忽视知识结构的调整

错误表现

在加强知识素养上领导者容易忽视的错误是：认为只要努力工作就行，而忽视对新知识新理论的学习和摄取，满足于自己已有的知识水平与结构，在新事物面前缺乏嗅觉、判断力和应对力，在时代发展面前，缺乏适应力、竞争力和创新能力。

分析说明

人类文明纵横几千年，包含的知识浩如烟海。而且当今世界已进入了知识经济时代，科学技术日新月异，思维思路不断变化，领导者的工作就是面对一系列新问题、新困难而提出解决方案。如果没有新知新学，不及时调整自己的知识结构，迟早会被时代所淘汰。

对策或解决方案

面对知识的短缺，当今的领导者该怎么样去充实自己呢？

(1) 要学会在繁忙的事务中抽出一定的“清闲”来，每天都规定一段雷打不动的博览群书的时间，天天学，月月学，年年学，逐渐建立一个牢固的、庞大的知识体系。

(2) 不能认为这种学习是无用的，好像是闲人的风花雪月，与自己的领导工作干系不大。要知道人类知识是相通的，尤其是思维能力的提高，重要性就更大了。

(3) 要能够坐得下来，心绪不能过于浮躁，总是浮在表面繁华的人是永远也不会学习的。寂寞是美丽的，孤独是美丽的，闲适是美丽的。

警示、忠告或建议

老教育家吴玉章在他 81 岁高龄时写下了座右铭：“我志大才疏，心雄手拙，好学问而学问无专长，喜语文而语文不成熟。无权皋之敏捷，有司马之淹迟。是皆虚心不足，钻研不深之过，年已八十一，寡过未能，东隅已失，桑榆非晚，必痛改前非，力图挽救，戒骄戒躁，勿怠勿荒。”

书山有路勤为径，学海无涯苦作舟。

五十八 不注意提高能力素养

错误表现

某些领导者不注意提高自身的能力素养，守养着乌纱帽，奉行“当一天和尚撞一天钟”的哲学，信守安安稳稳过日子、不求功劳但讲苦劳的处世原则。是一种没有活力、没有创造力的“窝囊废”式的领导。

案例和分析

一个过去效益很好的小公司，由于工作需要，原经理调离任命 M 为新经理。M 正当中年，大学文化程度，公司经营规模不大，按理说应该可以胜任。可是，M 上任后很令人失望，他自己执意购买一家因经营不善而面临倒闭的工厂，由于没有作科学的市场调研，销路很差，再加上接收下来的上百名职工负担，造成几百万的经济损失。职工非常不满，提意见，告状，但 M 经理置若罔闻，我行我素。这样一年下来，领导威信大降，公司面临倒闭。

领导者的能力是一种综合性素质，这个案例中的 M 不仅商机的把握能力差，而且还听不进不同意见，不懂得职工齐心协力是一个企业取胜的法宝的道理。

对策或解决方案

开拓与创新是时代对领导者提出的要求。领导必须具有强烈的创新意识与能力，不能把目光只停留在眼前的事物上，奋斗目标永远是下一个。而这种创新就需要敏捷的思维能力、旺盛的精力，需要领导者通过不断的学习来更新自己的知识，提高自己的能力，适应时代的要求，赶上时代的步伐，使自己永远处于有意识的自我能力培养上。站在一个更高的层次上，准确及时地把握商机或机会，选择正确的前进方向。

忠告

历史的大潮滚滚向前，改革的事业如逆水行舟，不进则退。

五十九 在心理素养上容易忽视心理健康**错误表现**

领导者在心理素养上忽视心理健康是非常有信的。他们往往会朝令夕改、缺乏自信，轻信寡信、固执偏袒，坐立不安、忽冷忽热等消极情绪，从而直接影响到部属的工作，影响到工作的进展与质量。

分析说明

随着科学的发展与进步，人们越来越认识到一个人的健康不仅仅是指身体各器官的机能正常，心理健康也是非常重要的。尤其是一个领导者的心理与情绪往往使他人或整体受损，因此心理的调适与健康不是一般性的问题，而是造就一个什么样领导者的关键问题。

对策或解决方案

(1) 心理健康的标准按照斯科特 [scott 1968] 的说法有 10 项内容：