

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^上则

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
(上)

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导发展导航 / 邱需恩主编. —北京: 团结出版社,
2002. 1

ISBN 7-80130-510-8

I. 现… I. 邱… II. 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

序

—

当新世纪到来之际，我国最高领导层对于如何适应新形势、加强和改善党的领导、实现我国新的发展给予了巨大的关注，进行了深切的思考，提出了许多卓越思想和要求，采取了长远的战略应对措施，为我们顺利赢得新世纪在组织人事方面做好了充分的准备。

首先，江泽民在 2000 年 6 月召开的全国党校工作会议上指出：有相当一部分同志，缺乏对党的历史和优良传统的深入了解，缺乏严格的党内生活和群众工作的经验，缺乏驾驭复杂局面、解决复杂矛盾的能力。尤其是在深化改革和扩大开放的新形势下，在发展社会主义市场经济以及国际经济、政治、军事复杂斗争和各种思潮激荡的新考验中，他们更加需要从理论、战略的高度和党性的高度加强学习，提高自身整体素质。

他说：“历史和现实都表明，一个政党、一个国家，能不能不断培养出优秀的领导人才，在很大程度上决定着这个政党、这个国家的兴衰存亡。中国的社会主义能不能巩固和发展下去，中国能不能在未来激烈的国际竞争中始终强盛不衰，关键就要看我们党能不能培养造就一大批高素质的领导人才。”

他随即提出，中央高级领导干部在新世纪所应具备的优良素质必须符合四项基本标准：“一、自觉加强党性修养，

坚持为人民服务的根本宗旨，胸有大志，脚踏实地。二、具有开阔的视野，学会敏锐地观察世界政治、经济、科技、文化等各种变化，始终走在时代发展的前列。三、具备战略思维能力，善于从实际出发，不断研究解决改革、发展、稳定中的重大问题。四、掌握马克思主义的理论、立场、观点和方法，始终坚持并正确运用马克思主义的基本原理，又能够不断吸取新经验新思想，不断增强科学精神和创新精神，敢于和善于创造性地开展工作。”

他还提出，要培养出一大批政治上坚定，具有抵御各种风险的能力，善于驾驭复杂局面的优秀年轻干部；而进行这样的培养则要坚持四个原则：1. 要大力加强中青年领导干部的党性修养；2. 要大力拓宽中青年领导干部的视野；3. 要大力培养中青年领导干部的战略思维能力；4. 要大力提高中青年领导干部的理论素质。总之，就是要努力提高中青年领导干部的思想政治素质，使之成为忠诚于马克思主义、坚持走有中国特色社会主义道路、善于治党治国的新一代政治家。

根据这四个标准和四个原则，未来优秀的领导干部都应该在理论基础、世界眼光、战略思维和党性修养四个方面有极高的素养，是“放眼看世界”型的全面发展、素质过硬的年轻领导人才。

其次，在庆祝建党 80 周年大会上，他明确指出：要按照总揽全局、协调各方的原则，进一步加强和完善党的领导体制，改进党的领导方式和执政方式。这是我们在新世纪贯彻“三个代表”要求，加强和改善党的领导必须进一步解决好的一个重要课题。

在最近召开的十五届六中全会上通过的决定又再一次指

出：必须坚持“三个代表”的要求，不断提高党的领导水平和执政水平，不断提高防腐拒变和抵御风险的能力。这样，党就能在世界形势深刻变化的历史进程中始终走在时代的前列，在应对国内外各种风险考验的历史进程中始终成为全国人民的主心骨，在建设有中国特色社会主义的历史进程中始终成为坚强的领导核心。

显然，在这新世纪开局之初，事关党和国家前途命运、有中国特色社会主义现代化事业成败的领导问题已经受到了极高的重视。我们很有必要围绕这个主题展开深入的学习和研究。

二

这里，我们首先应面向新世纪进行一些相关的思考，并由此逐步展开深入的学习和研究。

如果说新世纪带来的发展机遇构成驱动我们前进的目标源泉，那么就可以说新世纪带来的竞争和挑战则构成我们在新的阶段推进现代化所必须经历的考验。很明显，在这样的历史时刻，面对充满希望和风险的未来，抓住机遇、排除万难、赢得竞争、战胜挑战、经受住考验、实现新的发展以最终赢得和拥有新世纪，就成为我们从今以后必须在实践中不断探索和努力的历史性主题。而我们能否以及如何真正实现这个主题则成为我们必须作出回答的重大课题——事实是，我们除了对此交出一份优秀的答卷以外就别无选择了。

不过，从现实生活的实际过程看，这个主题以及如何实现这个主题的课题却最先摆在领导者面前。因为领导者走在我们的前面，最先感受并接触到它们，最先并最主要地承受到它们的分量与压力。客观地说，必须首先对这个主题作出

敏锐、深刻而正确的反应的就是领导者。领导者能否做出这样的反应——根本上说就是能否带领广大群众在新世纪的风浪中不断搏击和战胜挑战以实现新的发展——就成为我们能否赢得新世纪的关键。

很多高素质、有远见的领导者对此都有明显的感受和反应，都将此视为新世纪领导普遍而中心的职责与任务。很明显，培养什么样的领导人才，采取什么样的思路和方式方法，如何确保领导者发挥出最大效能以履行这样的职责、完成这样的任务，就成为表现在具体操作层次上的一个重大而现实的课题——它不仅摆在所有领导者面前，而且还摆在整个社会科学、特别是领导科学的面前，摆在所有社会科学工作者、特别是领导科学工作者的面前，等待着深入、系统的研究和解决。

三

为此，我们尝试着面向新世纪、对领导理论和领导实践进行一系列的新的研究和探索，希望通过这些努力来为新世纪的领导实践提供一点有益的参考，做一点应有的贡献。

一年前，我们取得了凝集我们三年心血的研究结果《新世纪领导学》。这个结果强调完整和创新，但却没有能够在完全实践化方面给以更大的幅度、投以更大的气力。这是因为几年前进行的这个研究主要侧重在从领导专业的基本问题上，尽管领导问题本身就是完全实践化的，要对它进行研究也是无法脱离实践的，但是为了解决若干前提性、基础性的理论问题而在这个研究中就只能更多地侧重在领导学理论的深入、完整和创新上，而把完全实践化的研究作为后续的任务，放到今后去逐步地完成。

现在，经过又一段时间的努力和准备，我们决定在《新世纪领导学》这个已有成果的基础上，完全以领导实践或有助于领导实践为取向，进行新一轮的研究——开始逐步完成先前留下来的后续任务，即以中国国情和全球化背景为现实基础，针对新世纪领导实践的主题，结合我国领导实践的具体情况，发动具有丰富经验和优良学术背景、且身处领导第一线 and 领导教育第一线的领导者和专家学者，从纯操作与纯实用的层面继续推进领导研究——主要是从当前广泛而丰富的领导实践中搜集大量的实践材料，抓住当前领导的焦点，切中当前领导的脉搏，切合当前领导的日常工作，总结宝贵的领导经验，分析重要的案例，应对正在和即将面临的各种具体问题，提出一系列新的领导思路、对策建议和具体做法，以直接有助于实际领导极大改进和完善领导方法，极大提高领导素质和领导艺术，极大增强领导权威和领导效能，极大增强对新世纪的适应能力和开拓能力，极有成效地打开新的领导局面，取得新的领导业绩。

时至今日，这个研究已经有了一个初步的结果，即现在要奉献给大家并请大家多加斧正的系列领导实用丛书《现代领导发展导航》。这套丛书一共 5 本，即：

1. 《现代领导工作方法 100 种》。它主要从担当领导责任的领导实践第一线出发，进行纯操作性的领导方法和领导艺术的研究和介绍，目的是希望通过介绍一百个最实用的领导方法或领导点子来直接帮助第一线领导者做好领导工作。

2. 《现代领导工作思路 100 条》。它的主要目的和内容在于告诉读者：在新形势下，面对新的机遇和挑战，从哪些方面和途径实现领导工作的新突破；具体地介绍了适合目前领导工作实际又着眼于制胜未来竞争的一百个新思路和新点

子，以期能给新时期的领导者以新的启发，并有助于他们开创领导工作的新局面。

3. 《现代领导工作难点 100 个》。它的主要目的和内容在于帮助领导者系统地认识领导工作通常面临的 100 个难点，并且帮助他们如何克服和战胜这些难点，借以极大提高领导水平，把领导工作做得更加出色。

4. 《现代领导易犯错误 100 则》。其主要目的和内容在于，通过告诉读者一百则领导者最容易犯的、事实也是最不容易克服的错误以及如何避免犯这样的错误，来提高领导者对这些错误的警惕性和免疫能力。

5. 《现代领导素质测评 100 题》。它将为读者提供一百套领导素质测评量表，由读者自己对自己进行测试。其主要目的和内容在于帮助读者了解和判断自己的领导素质处于什么样的水平或者是一种什么样的状态，以有助于读者更有针对性地提高自身的领导素质以及解决素质与工作不相适应的矛盾。

本丛书是我们对新世纪领导实践进行系统学习、研究和探索的又一次努力，是在《新世纪领导学》已有专业理论基础之上向纯粹的领导实践转移研究重心的一种尝试。无庸讳言，其中也难免存在一定的不足。因此，敬请广大读者批评指正！

邱需恩

2001 年 11 月于北京

前 言

人类社会组织是一个有共同目标和一定边界的社会实体，是具有理性的活动过程和活动系统。组织是由一定的组织变量构成的。组织变量包括结构变量，有规范化、专业化、标准化、职业化的人员结构和权力体系；还包括一系列的因果变量，由规模、技术和环境等组成。结构变量是静态的，受因果变量的制约。我们要使工作更富有成效，就必须认真研究这些变量。

首先，我们必须研究组织及其组织人的决策。

组织的成长发展理论揭示了组织的成长发展过程。组织发展往往经历创业阶段、聚合阶段、规范化阶段和成熟阶段。组织行为合理化标准，是组织行为合理化过程的行为准则和价值判断尺度。衡量组织行为合理化的标准，主要有组织结构的合理化，组织运行要素的有效性以及组织气氛的和谐性。组织成员的认同程度，组织成员的协同性，组织成员参与意识的强弱，组织内部人际关系的和谐程度等都需要组织人的努力。

组织管理是为了实现各种目的而组织和利用各种资源的过程。管理则是管理者对各种基本要素进行的计划、组织与控制的行动，提供指挥与协调，对人们的努力提供指导，以达到组织所追求的目的。管理是通过组织、计划等行动，把某个机构拥有的人、财、物要素充分地调动起来，发挥最大的效益，实现该机构的目标与任务。管理是在行政过程中使用的制度与方法，是对管理对象（人、财、物、事）的处理

与运用。

管理具有两重性，既有自然属性，又有社会属性。管理学是自然科学和社会科学相互交叉地带产生出来的一门边缘学科，是一门系统地研究管理过程的普遍规律、基本原理和一般方法的科学。

管理的本质是放大所管理系统的功效，其放大倍率主要取决于管理功能的发挥。但是，单纯讲求实际、重视效率，则是个人主义价值观在经营管理上的反映，表现出强烈的功利主义色彩。如果只讲权利，不讲义务，最终必然会因为忽视精神因素而导致管理文化的贫困。

1978年以来，发达国家各种流派的管理思想和管理方式陆续来到中国。从亚当-斯密的分工论，到泰勒的科学管理；从法约尔的工业管理，到梅奥的霍桑试验；从二战以后随着技术进步和生产社会化程度提高而产生的管理理论丛林，到近年来信息革命在现代企业经营管理上引起的巨大变化，以及新近流行的虚拟企业和知识管理。这些理论，极大地启发了中国的管理界和中国人的思维。

领导者进行管理，需要对管理规范 and 业务流程进行创新。由于许多组织的职责设置比较粗糙，管理环节之间缺乏明确的程序，规章制度往往停留在纸面上，在转轨过程中，既需要对科学管理和行为激励在一定程度上进行开拓，又需要根据经营战略进行科学决策，对管理规范 and 业务流程进行调整和更新，在整体上提高管理水平。

其次，我们必须研究管理及其管理者的方法。

中国的管理正在呼唤管理的正规化。通过系统性的规则、程序和制度把各个管理要素联系起来形成机制，把结构、岗位、职责、流程都设计好，有利于授权和因事设人，

抵销人际关系的干扰。领导者会授权、会用人，就能把更多的精力用在团体决策等战略性问题上。

在管理中还必须有效地应用激励与约束的手段，激发每个部属都成为自己的管理者，对激励与约束机制的应用水平不仅是领导艺术的标志，而且还是区别管理者与领导者的分水岭。控制的效能集中表现在纠正偏差和保证目标实现的能力上，控制是管理职能的关键点和结合点。有效地控制又需要各种管理职能的配合。

管理方法和管理技术的创新是领导者必须始终重视的问题。我们比较重视引进先进的管理方法和技术，然而由于缺乏制度性保证，有些已经流于形式。近年来，物料资源规划（MRP）、制造资源规划（MRP-II）、企业资源规划（ERP）、计算机集成制造系统（CIMS）、计算机辅助技术 CAD、CAM 等都得到一定程度的应用，并结合实际情况创造了许多管理方法。引进的管理方法能否得到持续、有效的运用，对管理制度的创新进程提出了新的挑战。

当然，管理者还必须改变单纯技术观点，重视战略意识、组织结构和内部管理，实现决策思维方式从点到线、从平面到立体的转变，管理跨度从人工现场指挥到采用计算机管理规划的转变。管理过程需要建立以正规化为基础的运行机制，对实物资源、制度资源和人力资源进行科学配置。团体发展不仅需要资产组织规模和技术含量，还需要具备一定的制度素质、管理素质和员工素质。领导者需要对组织内部实施逐步的变革，在创新中建立起一种具有相对连续性和稳定性的管理机制。

管理正规化是从科学管理到管理正规化的真正转变，由一系列的环节所组成。从输出政策到岗位职责，从任务标准

到工作程序，从战略到决策，从技术到管理、从生产到经营、从激励到制约的各个方面都切合实际地制定和实施定量的标准，建立起明确的规则、程序和制度，涉及到工作研究、岗位设计、财务预算、会议程序、报告程序、信息传递、职工培训和民主管理等各个方面，充分利用计算机管理信息系统，把各项专业管理职能和相应的管理方法技术贯穿起来，建立起有效工作系统的基础和正规化的运行机制，从范围上、深度上和动态上反应了市场经济对管理基础工作的要求。在实际领导工作中都会遇到这些非常具体的问题，领导者尤其需要进行借鉴，避免犯同样的错误。

再次，我们必须研究组织及其领导者的个人素养。

管理组织不只是聚集各个成员能力的机构，更重要的是要使整个组织的力量大大超过原有个人能力的总和。美国学者孔茨认为，协调是管理的本质，主管人员的中心任务就是消除在方法上、时间上、力量上或利益上存在的分歧，使共同目标与个人目标协调起来。因此，管理者要特别重视人格力量的培养，对社会助长作用与社会抑制作用做一番研究，对群体结构做一次认真思考。对管理班子的年龄结构、能力结构、知识结构、专业结构、性格结构以及信念结构等进行有机整合，创造出扩大了效益，增强群体内聚力，实现群体的相互支持、相互协调，进行正确的群体决策，构建良好的人际关系。

领导是一种影响力，是影响个体、群体或组织来实现所期望目标的各种活动的过程。这个领导过程是由领导者、被领导者和所处环境这三个因素所组成的复合函数。领导者需要对自身的合作精神、决策能力、组织能力、授权艺术、应变能力、创新能力、负责意识、风险观念乃至个人品德进行

锻造，提高领导者的政治素质、知识素质、能力素质和身心素质，提高领导的有效性，实现要素之间的跨越流动，将领导者的权力顺势转化为权威。权力变成权威，发挥权力应有的作用，除了领导者具有德、能、才、识各个方面素质而产生领导魅力以外，必须讲究用权的方法与艺术。从这个角度说，领导也是一种影响力，领导工作的实质，就是领导者通过自己的行动影响一个群体，尽其所能地实现目标。在领导工作中，管理艺术得到了充分发挥。领导工作使科学、技巧、艺术和人的属性在实现组织目标过程中有机地结合起来了。

最后，我们必须研究组织及其组织人的变革。

组织变革的模式是指组织变革的要素构成、运行程序、变革的方式和方法的总体思维框架。在经济体制转轨时期，政企分开、政资分开、官商分开的制度环境正在建设过程之中，经营管理体制正日益向民主化趋势发展。制度领域的改革，是我们面临的重大任务。

组织领域的创新也在稳步前进。这种创新由制度创新、技术创新和管理创新三个相互支撑的方面组成，探讨我国经济体制转轨时期企业管理创新的内涵，具有重要的现实意义。人类社会正在从工业经济时代进入知识经济时代，国际组织正从基于空间关系的组织模式向基于时间关系的网络结构的转变，组织结构和管理结构的创新也成为中国领导者的任务。中国社会的现代化转型，要求构建现代化的组织管理模式。中国社会管理组织模式的未来走向，便成为理论界研究的一个重要问题，从而使组织的行为建立在理性的基础之上。

从严格意义上看，中国社会组织二元性矛盾仍然非常

突出，非正式组织的作用仍然强于正式组织。转型社会的特点决定了各种社会组织只能是一个充满矛盾的社会有机体，这些矛盾从一开始就或多或少地隐含在组织的运行过程中。改革开放以后，它们逐渐明显地显露出来，成为组织改革亟需解决的问题。从这个角度说，体制的创新是最为根本的。围绕体制问题，领导者更应该有紧迫感和历史责任感。

应该说，本书力求从以上几个方面挖掘领导工作中遇到的一些实际问题，并且做了一定的努力。但是，由于领导工作的智慧汗牛充栋，领导工作中遇到的问题也是浩如烟海，这样一点小小的尝试确实难以穷尽领导工作的奥妙。而且，由于书中存在着这样或那样的错误，因此我们恳请各界人士不吝斧正。另一方面，由于领导工作的创造性和实践性，决定了学者的学理性想象也非常局限，更加需要各级领导者以自己的丰富实践充实这样一项艰巨而伟大的工作。

程杞国

目 录

(上册)

序	(1)
前言	(1)

第一章 决策篇

■ 在作战略预测时缺乏超前计划意识	(1)
[案例]	(1)
[专家意见]	(1)
[注意]	(2)
[对策与方法]	(2)
■ 在制作战略模型时容易飘忽不定	(4)
[错误表现]	(4)
[专家名言]	(4)
[专家分析]	(4)
[忠告]	(4)
■ 在决策中不注意倾听下属的意见	(7)
[案例]	(7)