

误区的超越

——领导者实践活动的思考

于大清
孟昭志 著

白山出版社

误区的超越

——领导者实践活动的思考



辽新登字13号

误 区 的 超 越

——领导者实践活动的思考

于大清 孟昭志 著

白 山 出 版 社 出 版 发 行

(沈阳市沈河区一经街一段浩然六里七号)

邮政编码: 110013

七二一二工厂印刷

787×1092毫米 1/32 8 印张 170 千字

1992年3月第一版 1992年3月(沈阳)第一次印刷

印数 1—10000

责任编辑: 李 冶 封面设计: 李 军

董志新 责任校对: 白 泉

ISBN7—80566—260—6/B·7

定价: 3.50元

开卷絮语

领导，从一般的意义上讲，就是领导者带领或引导被领导者正确认识世界和能动改造世界的活动。领导活动的实质在于通过对一定社会群体中社会成员之间人际关系的调控与整合，把分散的、自发的、无序的个人潜能，凝聚成为统一的、自觉的、有序的群体力量，改造外部客观世界和人的主观世界，实现某种政治理想和价值目标。毫无疑问，领导总是和权力相关联。

领导者，是权力的持有者、行使者，同时也是责任、使命的承担者。一个阶级、一个政党、一个集团、一项事业、一项工程、一件工作，等等，都有赖于领导者的组织、指挥、协调、运作。因而，领导者就常常成为人们敬重的人物，成为人们畏惧的人物，成为人们希望企及的人物，成为人们膜拜的人物，有时也会成为人们虽不情愿又不得不服从的人物。

但是，从简单的意义上讲领导者是人和权力的结合，所以也与其他任何普通人一样，既可能有光辉的成就，也可能一无所成，无所造就；既可能经常和成功结缘，也可能始终逃不出失败的阴影；既可能成为人们喜欢、爱戴、拥护的人，也可能成为人们厌烦、不欢迎、不拥护的人；既可能一帆风顺地开拓事业之路，也可能一步一坎地艰难行进于创业

之途；既可能不断地升华自己的素质和才能，也可能日减光芒，成为平庸之辈；既可能造福于人类，施益于社会，也可能给人世间留下遗憾，甚至危害民众，留下怨愤……

那么，一个领导者成功与失败，顺利与坎坷，超群与平庸，造福与贻害，等等，其间的奥妙安在呢？应当说，这里的情况异常复杂，相关因素与约束机制迷离万化。当今，对这方面的正面研究，令人振奋，诸如《成功者的秘诀》、《成才之路》、《制胜科学》、《领导艺术》、《科学的领导方法》等等，从这些著作中，信手就可以列出一大串足以使人叹服的教律来，这是一件好事。然而，逆向的、反面的、转换角度的思考，我们还所见不多。

事实上，对于领导者而言，成功的经验固然重要，故然需要认真的学习和把握，以便“从胜利走向胜利”。但失败、失误的教训也不可轻视。从某种意义上说，它比成功的经验更具有深刻的启迪、警醒、震靡、发智、催备的作用。因此，领导者如果不研究一些“灰暗色”，看去令人沮丧的东西，不盯着他人曾经摔倒并磕得头青脸肿的路障，不探索战胜缺憾、摆脱领导危机的办法，就想实现领导责任和目的，一般来说是比较困难的，大多数情况下是决难如愿的。

出于这样的考虑，把领导者在领导、引导、指导或影响所属组织、群体、个人，使之向固定的目标推进的过程中，已经和可能出现的偏差、错误、挫折、失败等消极因素或叫“误区”，作一个比较全面、系统、有层次的归纳，并探索、研究出一些克服、破解、回避的超越方法，想来是十分有意义的。人的一生在历史的长河中是短暂的，领导者的从政时间又是人生中的一段。有些事可以从自己的失败中警醒，

有些惨重的失败也许没有足够的时间，允许人们吸取教训了。但是“前事不忘，后事之师”，就像前面翻了车，后继者能引起注意，免于车祸一样，把可能和能够导致领导者无法顺利实现领导意图的问题和有关因素，都明白地开列出来，标示在领导工作、领导活动的各个方面或有关部门，以期引起警戒，引起思考，引出正确的思想和行为，引出成功的业绩，无疑是一件很有价值的工作。

每一位领导者都希望在领导活动中少犯错误，少出偏差，少走弯路，少遇挫折，不断提高领导艺术和水平，这种主观意愿当然是好的。但是，领导者毕竟应该知道，错误和挫折是很难避免的，只是多些或少些、轻些或重些罢了。因此，聪明而有作为的领导者十分重视研究失败的教训，注意在实践中摸索工作规律，尤其是重视前车之鉴，从中获取不覆车的教益。但是，个人的探索毕竟是有限的，尽管经常不耻下问，悉心研究，能够接触到、领悟到、学习到的东西还是很有局限的，甚至是一孔之见。为了解决这个问题，或者叫研究这个问题，给忙于领导工作、忙于领导活动的领导者争取更多的领导时间、领导精力，创造更多的领导条件、领导契机，成为有效的领导者、成功的领导者、杰出的领导者，我们把从事干部工作以来经常碰到的一些问题，考核干部、接触领导过程中感受到的一些问题，从有关著作、特别是领导学、人才学论著中汲取出来的问题，以及个人连贯起来思考的问题，梳理一下，排列组合，连成一片领导者可能遇到的“误区”，并加以阐释，加以剥离，加以澄除，力求敲开“误区”的大门，形成超越的机制，使领导者破“误”寻规，至少是窥出其中的奥秘，走上成功之路。

尽管本书所涉及的问题，可能是初步的、表层次的、不够全面的，作者的“超越”功夫也很浅薄，甚至还可能超而不越。但是，愚人执驷，总希望能给领导者们提供一些有益的思索。因此，在紧张的工作之余，还是闷头于“误区的超越”之中，于是就有了这本浅陋的书。

希望我们的苦心没有白费，希望我们的工作得到理解。

作 者

1992年2月

目 录

第一章 观念误区	(1)
1·1 “决定一切”	(1)
1·2 自恃高明	(5)
1·3 高高在上	(9)
1·4 特权特殊	(13)
1·5 无所作为	(18)
第二章 决策误区	(21)
2·1 情况不明决心大	(21)
2·2 意见不一硬“拍板”	(24)
2·3 拍脑门子定乾坤	(27)
2·4 犹豫不决失良机	(30)
2·5 先下决心后论证	(33)
2·6 “凡事都听大家的”	(37)
2·7 “后继工程”跟不上	(40)
第三章 思维误区	(43)
3·1 固执己见	(43)
3·2 经验至上	(46)
3·3 盲目信奉	(49)
3·4 事务主义	(52)

3.5	一知半解.....	(55)
3.6	表层肤浅.....	(58)
3.7	感情用事.....	(61)
3.8	绝然绝对.....	(64)
第四章	心理误区.....	(67)
4.1	少信心.....	(67)
4.2	居中游.....	(70)
4.3	保名声.....	(74)
4.4	冷热病.....	(76)
4.5	易激怒.....	(78)
4.6	无毅力.....	(81)
4.7	急求成.....	(84)
第五章	方法误区.....	(87)
5.1	事必躬亲.....	(87)
5.2	事后诸葛.....	(90)
5.3	甩手掌柜.....	(93)
5.4	“踢球”战术.....	(95)
5.5	顾此失彼.....	(98)
5.6	因循守旧.....	(101)
5.7	主从不分.....	(103)
5.8	蜻蜓点水.....	(105)
5.9	表面文章.....	(107)
第六章	识人误区.....	(110)
6.1	以派识人.....	(110)
6.2	以全识人.....	(113)
6.3	以偏识人.....	(115)

6.4	以言识人·····	(117)
6.5	以貌识人·····	(120)
6.6	以己长识人·····	(123)
6.7	以好恶识人·····	(125)
第七章	用人误区·····	(129)
7.1	犯错误的不敢用·····	(129)
7.2	有争议的不想用·····	(132)
7.3	本事大的不愿用·····	(135)
7.4	不同类的不会用·····	(138)
7.5	没文凭的无法用·····	(143)
7.6	顺着来的滥起用·····	(145)
第八章	对上误区·····	(149)
8.1	不重视·····	(149)
8.2	不接触·····	(153)
8.3	不争取·····	(156)
8.4	不适应·····	(159)
8.5	不服从·····	(162)
8.6	不维护·····	(165)
8.7	不谏诤·····	(168)
第九章	同级误区·····	(173)
9.1	不肯与人协作·····	(173)
9.2	害怕别人超越·····	(176)
9.3	爱揭他人短处·····	(180)
9.4	突出本位需要·····	(183)
9.5	争让失之法度·····	(188)
9.6	感情难于交流·····	(193)

第十章 对下误区	(196)
10·1 重用轻育	(196)
10·2 挑剔毛病	(199)
10·3 拒听下情	(202)
10·4 褒贬错位	(204)
10·5 喜顺恶逆	(207)
10·6 争名夺功	(210)
10·7 推委过错	(213)
10·8 难于接近	(217)
10·9 乱加干预	(220)
第十一章 形象误区	(222)
11·1 轻易表态	(222)
11·2 信口开河	(225)
11·3 反复无常	(228)
11·4 好人主义	(230)
11·5 拖泥带水	(232)
11·6 嫉贤妒能	(235)
11·7 盛气凌人	(238)
11·8 言行相悖	(240)
11·9 为政不廉	(242)
11·10 修饰失当	(244)
后 记	(246)

第一章 观念误区

陈旧的观念是可怕的陷阱。

认识不到的，自然做不到。

新的思想观念，催生新的业绩。

——题记

1.1 “决定一切”

领导是一种统御和指引他人行为的过程，自然有不小的权力，可以决定很多事情，以至于决定人的升迁去留，物的分配取舍。但这种客观的功能也容易使一些领导者走向极端，以为凡事均可“官定”，产生了领导“决定一切”的思想。在他们的观念中，领导就是主宰，领导者的话就是真理，领导者的态度就是一切的标准，领导要有绝对的权威，要能够完全自主地行使权力。这种情况在古代特殊的历史机制中确实存在过，但在现代条件下却难以做到，热衷于这种“决定一切”的领导者，也很可能在实践中碰钉子，以至碰得头破血流。

不错，领导者是拥有一定的权力，也可以说是不小的权力，归纳一下大约有五个方面：一是强制权。就是在特殊情况下，领导者可以运用这种权力，对不服从命令的下属进行

惩罚。二是法定权。这种权力来自组织机构正式授予他的法定地位，具有一定的职权范围，在这个范围内他甚至可以代表法律说话。三是奖励权。这是强制权力的对立物和辅助物。对于积极完成任务的下属，领导者可以运用这种权力，适当给予物质奖励和精神奖励。四是专长权。由于领导者在某一方面具有出众的专业知识和特殊技能，凭借下属对他的尊敬和钦佩，可以具有权威的指导能力。五是个人影响权。这是领导者凭借德性、威望、地位，而具有的对他人的感召力和影响力。

领导者的上述五权，前三种受到个人在组织中地位的制约，是一种领导权。后两种，主要是个人品质和才能决定的，是一种统御权。但不管哪种权力，都应当是负责任的权力，不是可以随心所欲的指挥棒。毛泽东同志说过，我们的干部，不论职位高低，都是人民的勤务员。就是说，作为社会主义的社会组织或团体的领导者，宗旨是服务，是为广大被自己领导的对象服务。缺乏这种服务的观念，以为手中权力不受任何限制和约束，以为群众推举或上级委任自己为“头”，仅仅是自己有才能有本事，是给自己一个出人头地的机会，摆不正个人和群众的位置，那就大错而特错了。群众推举领导者，不是给自己选一个主子，选一个太上皇，而是为了让他更好地代表群众的利益，为了群众的利益而行使权力。上级委任领导者的目的也不外于此。

一个领导者如果认为在自己的权限范围内，可以按照自己的意志左右一切，主宰一切，决定一切，事事说了算，时时唱主角，处处指挥人，至少会出现如下一些弊端：

不能顺应事物发展的规律。规律是客观的，意志是主观

的，靠个人的意志，靠领导者拍脑门在多数情况下，要与事物发展的客观规律相背离。因为，主观臆断总是不自觉地“显示自我存在”，难以对下级和部门，及时作出符合实际情况，经过努力完全可能实现的指令性决策。因为武断的人总是过分相信自己，以自己的意志为部属的意志，“管它什么客观规律，我说的就要坚决执行，认真照办”。结果，常常让下级很为难，左右都不是。

不能积极地、创造性地贯彻上级下达的各项正确决定，也难以排除或克服在实现“目标”过程中遇到的各种阻力和障碍。因为持领导“决定一切”观点的人，老觉得自己了不起，老想独断专行，对上级的决定不以为然，引不起足够的重视。对执行过程中出现的一些不测情况缺乏必要的思想准备，而且不能认真观察形势，虚心听取不同意见，正确调整计划和行为。

不能对各类干部产生强烈的“聚合”作用，充分调动他们的积极性和创造性，开创工作的新局面。老想今天决定这个，明天决定那个，听不得别人意见，就不可能把方方面面，不同类型的干部吸引在自己的身边，共同研究，集思广益，把事情干好。每个要干事业的干部，都需要一定的自主权，以供他发挥和创造。领导者把人家当“阿斗”、当木偶，哪里会调动积极性，不与之分庭抗礼，“对着干”就算不错了。

不能把积累的经验，包括组织管理经验，加以系统整理，使之从感性认识上升到理性认识，从局部经验上升到对全局具有指导意义的理论。因为领导“决定一切”论者，太看重了自己的能力，过分相信自己的权力，不愿做那种自我

完善、自我提高的工作。就是能够耐着性子总结点经验，也难以由浅入深，由表及里，去伪存真。

不能有效地发挥群众的才能和力量。群众是真正的英雄。群众中蕴藏着许多真知灼见，是智慧的源泉。但领导“决定一切”论者却认识不到这一点，他们思想深处，镌刻着英雄史观的印记，他们总是认为群众不如自己见多识广，没有自己高明。

上述危害或弊端（当然还不止这些）给领导工作带来的危害是不言而喻的。事实上，领导者确实可以决定许多事情，确实经常要决定事情，但领导决定事情应当在深入调查研究之后，是在广泛听取群众意见之后，是对事物深思熟虑之后，既不能随意决定事情，更不能决定所有事情。因此，在行使权力，面对一些人和事的时候，不妨先作一些分析，看看哪些事可以决定，哪些事不能决定；可以决定的事是一定到底，还是只能定个大概；不可以决定的事是暂时不可以决定，还是永远不可以决定等等。只有把情况搞清楚，才能该拍板的拍板，该决定的决定，不能乱下决心，强行决定。这样，才能保证决策比较准确、稳妥。

领导者一定要明确，“手中的权力是人民给的”，个人没有任何资格和理由拿这个权力胡批乱定，为所欲为，把自己从代表人民利益，为人民服务中异化出来。再就是要坚决约束自己，不要在一些不该管、不会管、不属于职责范围内的事情上指手画脚，横加定论。

1.2 自恃高明

领导者是社会活动的组织和管理者，在一个地区、一个单位或一个部门，占据着驾驭全局、影响整体的支配地位。因此，领导者应该具有比一般人更加全面、更加卓越、更加科学的见识水平，也就是说要“高人一筹”。领导者比被领导者高明，这是人才阶梯的正常秩序，正因为其比较高明，才走上了领导岗位，也因为其位处领导岗位，见多识广，益增其高明的因素。

但是，领导者并不是完人，更不是天生全智全能的人，他虽然可能较一般人、较下级干部高明一些，但决不会所有的方面都高明。寸有所长，尺有所短，领导者见识的误区也会有的，如果以为自己高明得了不起，那就走向了观念的误区。客观上，要求领导者高明，但实际上往往未必高明。遗憾的是，常有那么一些领导者，他们自以为了不起，“老子天下第一”，虽不是才高八斗，学富五车，但领导一个单位，或在一个单位里确是顶顶拔尖，无人可及的。因此，说话口气大得很，以无所不知，无所不懂，无所不会的姿态对待下属，高高在上，盛气凌人。

其实，领导者需要明白的东西是很多的，想全部贯通，毫无所遗，技压群芳是不可能的。从属性上分，领导者的见识应该包括对客观世界的见识和对主观世界的见识；从空间上分，应该包括对宏观事物的见识和对微观事物的见识；从时序上分，应该包括对昨日事物、今日事物和明日事物的见识；从具体作用于领导的因素类别上分，又可有对人群的见识、

对物质的见识、对信息的见识、对心理的见识、对知识的见识等等。如此众多，如此广泛，如此多样需要见识的东西，领导者怎么可能样样精通呢？

因此，领导者不应该，也没有理由以高明者自居。如果以样样通、样样精的身份出现，东指西使，到处决策，事事拍板，就难免出错，把工作搞得一塌糊涂。因盲目自信而导致失败，因靠“拍脑瓜子定乾坤”而葬送事业的例子是很多的。“满招损，谦受益”，一个领导者如果老是放不下自己高明的架子，就会阻塞认识的渠道，就会失去许多可以增长见识的机会和条件，就会坐吃山空，把自己原有的那几分灵气也消磨掉。

一旦自以为高明，就会失去理论学习这位老师。理论是行动的先导，是增长才干的基础因素之一。不学习理论，没有理论的指导，就会变成盲动的实践者。毛泽东同志将马克思主义比作观察事物的望远镜和显微镜，这是十分贴切的。只有掌握了革命的科学理论，掌握了观察、认识、解决问题的立场、观点、方法，才能具有和不断强化自己的政治见识，能够看清时代方向，认清历史潮流，冷静处理事物，实施正确领导，避免误入歧途。

一旦自以为高明，就会放弃历史的这位老师，不去学习丰富的历史经验。历史是一面镜子，历史上各类领导者的成功与失败，崛起与沦落，胜利与挫折，为现代领导者提供了极为丰富的教材。学习历史，不仅能培养领导者全方位立体的思维方式，而且能从历史的启迪中，学会正确对待和处理某些具体问题的独到而精彩的做法。但是，自以为高明的领导者，常常缺乏认真学习的态度和精神，不肯拜历史为师，觉