

成大业若烹小鲜 • 做大事必重细节

领导

LINGDAO

成就大业的106个关键细节

HUAIDAZHI ZHUAXIAOSHI

怀大志 抓小事

—— 博 达 / 编著 ——

领导既要做雄韬伟略的战略家，又要做精益求精的执行力者。兴衰成败之间，有些事情，当时看似无关紧要，后来却牵动了大局。无数教训说明，忽略小问题，将遇到大麻烦。在这个竞争激烈的时代，踏实肯干、一步一个脚印的领导才有成功的机会。

北京工业大学出版社

领导

LEADER

成就大业的106个关键细节

怀大志 抓小事

王 明 著

“怀大志，抓小事”是领导者必须具备的素质。本书从106个关键细节入手，详细阐述了领导者应具备的素质、能力、方法和技巧，是领导者必备的参考书。

中国社会科学出版社

领导

LINGDAO

成就大业的106个关键细节

HUAIDAZHI ZHUAXIAOSHI

怀大志 抓小事

博达 / 编著

北京工业大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

怀大志·抓小事：领导成就大业的 106 个关键细节/博达编著.
—北京：北京工业大学出版社，2008. 10
ISBN 978 - 7 - 5639 - 2001 - 3

I. 怀... II. 博... III. 领导学—通俗读物 IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 134704 号

怀大志 抓小事——领导成就大业的 106 个关键细节

编 著：博 达

责任编辑：魏 娜

封面设计：尚 农

出版发行：北京工业大学出版社

地 址：北京市朝阳区平乐园 100 号

邮政编码：100124

电 话：010 - 67391106 010 - 67392308 (传真)

电子信箱：bgdcbsfxb@163.net

承印单位：北京普瑞德印刷厂

经销单位：全国各地新华书店

开 本：710 mm × 1000 mm 1/16

印 张：18

字 数：230 千字

版 次：2008 年 10 月第 1 版

印 次：2008 年 10 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978 - 7 - 5639 - 2001 - 3

定 价：32.00 元

版权所有 翻印必究

图书如有印装错误，请寄回本社调换

前 言

也许你是一位成熟老练的领导，已经取得了令人羡慕的成就，正准备继续发展自己的事业；也许你是一个刚刚走上领导岗位的新人，正雄心勃勃，准备大显身手；也许你目前还是个普通白领，在某个不起眼的职位上默默奋斗，期待着出人头地的那一天……

无论你的人生事业处在什么阶段，本书对你都有着无与伦比的价值。用心研读和遵循本书给你的忠告，你将受益终身；无视这些忠告，你将自蹈危机，永远成不了赢家。

书中千言万语，可以归结为一句话：领导工作，成也细节，败也细节。

老子早就说过：“天下之难事，必作于易；天下之大事，必作于细。”成大业若烹小鲜，做大事必重细节。领导既要做雄韬伟略的战略家，又要做精益求精的执行力者；既要制订各种管理制度，又要注意对规章的不折不扣的执行；既要有大刀阔斧的领导魄力，又要有认真细致的工作作风；在管理工作中，既要为人们指明方向，又要熟练掌握驾驭人心、激励下属的各种细



腻手法……

人们都想做大事，而不愿意或者不屑于做小事。但事实上芸芸众生能做大事的实在太少，多数人在多数情况下还只能做一些具体的事、琐碎的事、单调的事。也许过于平淡，也许鸡毛蒜皮，但这就是工作，是生活，是成就大事不可缺少的基础。

兴衰成败之间，有些事情，当时看似无关紧要，后来却牵动了大局。有些事因其细小，人们常常自觉不自觉地忽视了它。有时人们因时间、精力有限而顾不上细节，更有人急功近利、好高骛远而对细节不屑一顾。无数教训说明，忽略小问题，将遇到大麻烦。历史上许多风云一时的人物，一生经过无数风浪，却在小河沟里翻了船。

如果你认为宏图大略才是真正的大事，而那些鸡毛蒜皮的事情根本不值得关注，那么，很可能将有一大堆小事给你带来一连串麻烦。要想在严酷的社会竞争中稳操胜券，就必须警惕那些容易招致失败的细枝末节，在领导工作中小心谨慎。

成就任何伟大的事业，都犹如聚沙成塔，离不开细节的积累。注意细节所做出来的工作一定能抓住人心，久而久之，这种工作态度形成习惯后，一定会给你带来巨大的收益。一花一世界，一沙一天堂。如果你能执著地把手上的小事做到完美的境界，你就会成为一个了不起的领导。

不积跬步无以至千里，不积小流无以成江海。在这个竞争激烈的时代，踏实肯干、一步一个脚印的领导才有成功的机会。

本书就像摆在你面前的一面明镜，有了这面明镜，你可以在管理工作中少犯错误，减少疏漏，让自己更加成熟老练，不断创造新的辉煌。

目 录

Contents

第一章 做大事不可不注意小节 1

作为领导，得体的言谈、恰到好处的举止不仅会使你的上司和对手对你及你所代表的团队萌生敬意，而且你身旁的下属也会因他们作为你手下而自豪。

- > 领导形象关系重大 / 3
- > 怎样做一个众望所归的领导 / 6
- > 不要让情绪左右你的言行 / 8
- > 给人以权威感的十个细节 / 11
- > 领导的服饰有讲究 / 12
- > 举手投足不可马虎 / 14
- > 留意自己的目光 / 16
- > 让语言表达幽默一点 / 19
- > 在意微不足道的细节 / 22
- > 做下属的楷模 / 24

第二章 别让千里之堤溃于蚁穴 27

当你处于一定的领导位置之后，你也就成为某些想获取权力之人的潜在“敌人”。你将如何面对身边的这些人，使他们认真工作；你又将如何面对自己的工作，使它顺利展开，为自己获取通向更高权力的资本呢？

- > 建立稳固的权力基础 / 29

- > 失败领导败在哪里 / 31
- > 威信比权力更重要 / 33
- > 领导者必须扮演多种角色 / 35
- > 损害领导能力的五种做法 / 38
- > 怎样做一个受人欢迎的领导 / 43
- > 聪明领导自我诊断法 / 44
- > 新任领导要注意哪些细节 / 48
- > 善于巩固自己的权力 / 51
- > 通过适当的方式表现自己 / 53
- > 每临大事有静气 / 56

第三章 管理成败取决于细枝末节 61

老板对雇员大吼大叫发号施令，雇员回家对配偶大吼大叫发号施令，配偶对孩子大吼大叫发号施令，孩子就去踢狗，狗就去追隔壁的猫！粗暴是人自然本性的一部分，但在一个领导身上，却是一个巨大的缺陷。

- > 管理要讲究层次分明 / 63
- > 掌握下属的晴雨表 / 65
- > 相信员工的能力 / 67
- > 改掉居高临下的恶习 / 70
- > 志同道合才是最佳组合 / 72
- > 轻松管理的六个技巧 / 77
- > 制订合情合理的规则 / 80
- > 化解下属的抱怨 / 81

第四章 激励有道，经常下点“毛毛雨” 87

也许你帮了别人一个很小的忙，你对别人表达了一份体贴，尽管体贴和关怀总是“润物细无声”，但别人会因此而记住你，对你产生好感和感激，在你困难的时候，他们就会“涌泉相报”。

- > 用“毛毛细雨”灌溉员工心灵 / 89
- > 浇树要浇根，带人要带心 / 90
- > 细枝末节体现人情味 / 92
- > 放开部下的手脚 / 94
- > 有些事让员工去做主 / 96
- > 赞美话要说在点子上 / 100
- > 激励员工的艺术 / 103
- > 著名企业激励员工的方法 / 106
- > 千奇百怪的激励技巧 / 108
- > 激励也要“趋利避害” / 109
- > 什么样的激励手段是失败的 / 114

第五章 从细节入手突破上下级之间的障碍 117

许多增进感情的工作，都需要平时抓紧一切时间去做，并要瞅准机会去做。不要在你认为下属对你的工作有影响时，再去做增加感情的工作，那时候已经迟了，也会让下属认为你是一个只顾眼前利益的人。

- > 要善于听取下属的汇报 / 119
- > 心平气和地谈谈 / 120
- > 点到为止，不要唠叨 / 123
- > 好话坏话都讲在当面 / 124
- > 惩罚人不是目的 / 126

- > 有些事没必要刨根问底 / 128
- > 探察下属的真心话 / 130
- > 把员工的反面意见当回事 / 132
- > 通过闲谈也能达到沟通 / 134
- > 学会适应不同的人 / 136

第六章 指挥命令要做到“粗中有细” 139

发布命令要懂得一些技巧，因为到处是命令，等于没有命令，只有最恰当的命令，最正确的命令，才是最有效的命令。掌握了下命令的技巧，你的命令就会“不令而行”。

- > 赶鸭子上架，就这么简单 / 141
- > 下达命令的五个技巧 / 143
- > 命令要准确，不可留退路 / 146
- > 以非命令的形式下命令 / 148
- > 你替他着想，他听你的话 / 149
- > 强迫他做，不如他主动去做 / 151
- > 只需告诉结果，不必告诉过程 / 153
- > “站着指挥”不如“干着指挥” / 154
- > 让命令被执行得适当而迅速 / 156

第七章 有效执行，要抓好关键步骤 159

高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促部下的工作，又不能使部下感到无名无权。若想成为一名优

秀的领导，就必须深谙此道。

- > 建立有效的指挥机制 / 161
- > 有效沟通可以避免南辕北辙 / 163
- > 决策远景要可望而又可即 / 165
- > 大权独揽，小权分散 / 167
- > 没有规矩，不成方圆 / 170
- > 乱授职权害处大 / 173
- > 可以委任，却不能放任 / 174
- > 让副职成为“权力大使” / 176
- > 有效执行要跨越四道坎 / 179
- > 执行力是一种综合能力 / 180

第八章 创造良好工作氛围的“小手段” 183

领导的言行往往具有很大的感召力，在必要的时候，你能够敞开胸怀，乐观豪放，相信你的下属也会平添无穷的力量，增加对你的信任感。

- > 保持企业的勃勃生机 / 185
- > 用好心情感染人 / 188
- > 不妨让下属寻寻开心 / 190
- > 贴近部下，不摆架子 / 192
- > 部下犯错误，领导不能逃避责任 / 193
- > 组织气氛好，才有创造力 / 196
- > 制造工作中的危机感 / 198
- > 让下属忘掉不安 / 200
- > 博采众长，灵活多变 / 202

第九章 善于从细微处考察下属..... 205

金庸曾借韦小宝口说出：“凡是不会拍马屁的，肯定很有才干。”这句话，深刻精辟，但也并不是万能。现实生活扑朔迷离，真假难辨。但发现人才，却并不是不可能的。

- > 通过细微处来看人 / 207
- > 只求合适不求最好 / 209
- > 要重视使用新雇员 / 211
- > 从不起眼处鉴别人 / 213
- > 小事之中见人品 / 215
- > 好领导最会培养下属 / 217
- > 花点工夫在“小人物”身上 / 220
- > 刻意“发掘”下属的优点 / 222

第十章 做决策不可忽略的细节..... 225

领导最大的失误就是决策时刚愎自用。粗枝大叶，决策前不调查、不分析、主观武断，决策后不落实、不检查，以为万事大吉，以这种态度做决策没有不失败的道理。

- > 做决策要有轻重缓急 / 227
- > 小疏忽搞垮大决策 / 228
- > 重视下属的智慧 / 234
- > 乐于接受反对意见 / 236
- > 要有从善如流的胸襟 / 239
- > 如何采纳下属的建议 / 240
- > 发挥团队的优势 / 242
- > 空出时间来做重要的事 / 244

第十一章 | 提升领导效率全在一点一滴 247

没有条理、做事没有秩序的人，无论做哪一种事业都没有功效可言。而有条理、有秩序的人即使才能平庸，他的事业也往往有相当的成就。

- > 不要为失败找借口 / 249
- > 平庸与杰出，差别在细节 / 250
- > 好细节源自于周密的计划 / 253
- > 长计划、细步骤、精安排 / 254
- > 每天都要提高 1% / 257
- > 提高管理水平的 21 个细节 / 259
- > 只有 100% 才算合格 / 262
- > 做事要有条理有秩序 / 264
- > 整齐就是效率 / 267
- > 培养良好的耐性 / 269
- > “爷爷”莫要管“孙子” / 271
- > 克服企业管理人的五大恶习 / 273

第 一 章



做大事不可不注意小节

作为领导，得体的言谈、恰到好处的举止不仅会使你的上司和对手对你及你所代表的团队萌生敬意，而且你身旁的下属也会因他们作为你手下而自豪。

► 领导形象关系重大

对于领导而言，形象可以决定他的一生。它可以促使你快速发展，很快攀登上成功的顶峰；也可以让你迅速跌落，饱尝失败痛苦。也可以这样说，领导的形象对于其人生与事业的成功，是不可或缺的因素。

心理学家研究认为，形象可以使人的心理产生极其微妙的变化，从而改变领导的一生。具体而言，塑造良好的形象可以产生如下影响：

1. 提高自信心

心理学研究表明，形象与心理是相互作用的，形象与外表对于提升人的自信心非常重要。良好的形象可以明显增强人的自信心，从而为成功打下基础。

每个人都有这样的体验，当我们衣冠不整、蓬头垢面时，做事情都没有信心，特别是在许多人面前，更是如此。

领导面对着商场上激烈的竞争，首先要做的便是确立与提高自己的自信心。比如，在社交场合，人人都是西装笔挺，神采奕奕，而自己却一身旧西装，自己马上便会丧失自信；如果谈判桌上，对手气质高贵，形象极佳，是一只白天鹅，而自己无论气质、谈吐都不能与其相比，是一只丑小鸭，底气马上便不足了。

因此，塑造良好的形象，对于提升领导的自信心非常重要。

2. 提升形象力

形象力不仅仅指英俊的外表，美丽的容貌，还包括优雅的风度，得体的谈吐，高贵的气质，也包括深厚的底蕴与学识等。一样的领导，站在公众中间，对人们的影响是不同的，形象好的领



导会更受欢迎。因为爱美之心人皆有之，人们都喜欢潇洒、美丽、气质好、有风度、有学识的领导，而形象不佳的领导必然会受到人们本能的排斥。公众对领导媒介形象的要求既苛刻又慷慨，对领导在媒介中出现的缺点会很挑剔，然而对他们富有魅力的一面又很容易为之倾倒景仰。领导也正是在这种景仰中树立起威信的。

同时，形象好也有不同层次之分。一个形象非常出众、个性非常突出的领导，对人们的影响更加深刻而长久，这对于增强领导影响力与知名度是非常重要的。

3. 改善凝聚力

提高凝聚力对于领导而言非常重要，它直接关系到员工是不是具有团队精神，能不能与领导患难与共，上下同心。可以说，没有凝聚力便没有企业活力。领导如何增强凝聚力？重要的一点是通过塑造良好的形象来赢得员工的好感，赢得员工的尊敬、爱戴。

一个在员工心目中形象不好的领导是不可能具备较强凝聚力的。心理学研究表明，下属之所以能够与领导戮力同心、生死与共，是因为在他心目中，领导是高尚、有能力与威信的化身，值得他去为之拼搏、奋斗。如果领导建立不起来威信、高尚良好的形象，下属很难在情感与心理上实现对领导的认同，常常会产生抵触情绪，行动起来便会打折扣。

因此，确立良好的形象是领导确立威信、提升凝聚力的前提。

4. 提高号召力

良好的形象就像一面旗帜，能够对员工与公众产生重要的吸引，这是由两方面的原因决定的。一方面，人是感性的。领导形