

让领导者在管理上得心应手  
迅速提升领导管理能力的智慧手册

# 别输在不懂管理上

成为出色领导的106个细节

BIE SHUZHAI  
BUDONG

最新  
典藏版  
ZUIXIN  
DIANCANG BAN

如何成为一名出色的领导者？  
如何在激烈的竞争中立于不败之地？

本书就是针对领导者需求而写的书

本书通过翔实的叙述，为领导者提供一条从平凡到出色的成功之路，让领导者在管理上游刃有余。

北京工业大学出版社

让领导者在管理上得心应手  
迅速提升领导管理能力的智慧手册

# 别输在不懂管理上

成为出色领导的106个细节

BIE SHUZHAI  
BUDONG  
GUANLI SHANG

最新  
典藏版  
ZUIXIN  
DIANCANG BAN

武庆新◎编著

如何在激烈的竞争中立于不败之地？

本书就是针对领导者需求而写的书

本书通过翔实的叙述，为领导者提供一条从平凡到出色的成功之路，让领导者在管理上游刃有余。

北京工业大学出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

别输在不懂管理上：成为出色领导的 106 个细节 /  
武庆新编著. —北京：北京工业大学出版社，2012.3

ISBN 978-7-5639-2978-8

I. ①别… II. ①武… III. ①领导学②管理学  
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 009353 号

## 别输在不懂管理上——成为出色领导的 106 个细节

---

编 著：武庆新

责任编辑：宋春立

封面设计：翼之扬设计

出版发行：北京工业大学出版社

(北京市朝阳区平乐园 100 号 100124)

010-67391722 (传真) bgdcbs@sina.com

出 版 人：郝 勇

经销单位：全国各地新华书店

承印单位：北京洛平龙业印刷有限责任公司

开 本：787mm×1092mm 1/16

印 张：16.75

字 数：245 千字

版 次：2012 年 3 月第 1 版

印 次：2012 年 3 月第 1 次印刷

标准书号：ISBN 978-7-5639-2978-8

定 价：28.00 元

---

版权所有 翻印必究

(如发现印装质量问题，请寄本社发行部调换 010-67391106)

# 前 言

今天，各种不同类型的组织为人们提供了工作和生活的场所，如学校、工厂、医院、政府、军队、企业等。有组织就必然会产生管理，有了管理，组织才能进行正常有效的活动，可见，人们工作生活中的每一个环节都离不开管理，有效的管理能大大提高“生产”效率，达到低投入高产出的目的。这就是学习管理学的现实意义。特别是担任领导工作的管理人员，更要学好管理学。

出色的领导，一是有一种特殊的品格魅力吸引着他的下属或组织成员，使他们佩服、拥护、热爱、敬仰，自愿聚集在这样的领导周围。

出色的领导，一定会用恢弘的气度容纳天下人，能容天下人的领导才能为天下人所容。

出色的领导，一定有远见卓识，没有远见的领导，从本质上讲不配当领导。如果眼光短浅，只看眼前、不看长远，这样的领导就没有资格领导别人。

出色的领导，不是一个人在指挥，而是发挥领导班子的集体力量，用集体的智慧统筹全局、做出决策、安排工作。

出色的领导，能够在员工与员工之间，员工与客户之间，员工与组织之间搭建情感桥梁。他们就像情感工程师，在员工中激发爱岗敬业、乐于奉献的情感反应。



出色的领导，善于团结所有员工，发挥他们的聪明才智，激发他们的工作热情，为企业创造最大的经济效益。

出色的领导懂得心理学，善于观察和发现员工的心理活动，把握员工的心理脉搏，把思想工作做到员工的心坎里，他们视员工为亲人，想员工所想，急员工所急，始终把员工的冷暖记挂在心里。

出色的领导，能够发挥员工的主观能动性，让他们的内因起作用，让他们自己愿意干，而不是管理者在后面推着他们干，更不是举着鞭子吓唬他们干。只要员工自己愿意干，就能克服重重困难，创造出意想不到的奇迹。

.....

本书用轻松、生动的语言，深入浅出的说理和经典的管理案例，为读者摆上一席管理盛宴，无论读者是一位经验丰富的老领导，还是一个刚刚走上领导岗位的新领导，无论担负领导工作的人目前处在什么阶段，阅读本书都会受到有益的启迪和帮助。

# 目 录

## **出色领导要有优良品格，正己才能正人，有优良品格是当领导的起码条件**

- 细节 1：为官公正，办事公平 / 1
- 细节 2：在掌握权力的同时，更要承担起责任 / 3
- 细节 3：遵守自己的承诺，为自己赢得信誉和支持 / 6
- 细节 4：勇往直前，大声对懦弱和不敢说“不” / 8
- 细节 5：别人把领导当英雄，领导千万别把自己当英雄 / 10
- 细节 6：改正缺点和不足，让自己成为一个人格完善的领导 / 12

## **出色领导要胸怀宽阔，能容天下人，才能为天下人所容**

- 细节 7：以包容的气度获得更多人的尊敬 / 15
- 细节 8：善于对待批评，从中找到改进自己工作的方法 / 17
- 细节 9：欣赏竞争对手，为竞争对手叫好 / 19
- 细节 10：创立互相合作的氛围，与部属一道前进 / 22
- 细节 11：允许部属在工作中出现难免的失误 / 24

## **出色领导要充满热情，有热情才有干劲，用满腔热情干好工作**

- 细节 12：积极主动地去追求、去做事 / 27



- 细节 13: 对工作充满热情, 最大限度地发挥自己的潜力 / 29
- 细节 14: 做任何事情都要带着振奋与激情 / 31
- 细节 15: 为自己定下一个目标, 全力以赴投入到实现目标的行动中去 / 34
- 细节 16: 经常面带微笑, 增强领导的亲和力 / 36

## 出色领导要有良好形象 注重修饰自我, 才能打造出色的个人品牌

- 细节 17: 注重修饰仪容仪表, 以良好的第一印象打动人心 / 39
- 细节 18: 服装整洁得体, 讲究形象艺术 / 41
- 细节 19: 仪态端庄大方, 表情自然得体 / 43
- 细节 20: 让外在形象与内在之美相结合 / 46
- 细节 21: 在小事上留下好名声 / 48

## 出色领导要树立威信, 威信胜过权力, 有威信才有凝聚力

- 细节 22: 以身作则, 用无声的语言说服部属 / 51
- 细节 23: 完善个人魅力, 让自己具有令部属为之佩服的吸引力 / 53
- 细节 24: 领导尊重员工, 也让员工尊重领导 / 56
- 细节 25: 下达命令要符合实际情况, 不要以权压人 / 58
- 细节 26: 保持与部属的交往距离, 使部属认识到上下级的存在 / 60
- 细节 27: 承认自己的错误, 获得他人的尊重 / 63
- 细节 28: 抓住过失细节, 惩处个别人以教育全体 / 65

## 出色领导要有自制力, 只有先约束自己, 才能有效约束别人

- 细节 29: 不断在自律中行动 / 68
- 细节 30: 控制好情绪, 以愉快的心情处理好各种问题 / 70



- 细节 31: 放松自己, 让自己有个喘息的机会 / 72
- 细节 32: 以平常心看待一切, 保持心灵上的恬静 / 74
- 细节 33: 保持沉默, 通过沉默找到解决问题的办法 / 77

## **出色领导要有远见, 有远见才能把握未来, 才能站在全局高度做出正确决策**

- 细节 34: 着眼于明天, 向未来的方向前进 / 80
- 细节 35: 善于思考, 多想几步 / 82
- 细节 36: 把握未来, 在多变环境中做出战略选择 / 85
- 细节 37: 胸怀全局, 从大局和长远角度考虑问题 / 86
- 细节 38: 不要把眼光只盯在眼前利益上 / 89

## **出色领导要确定明确目标, 有目标才有方向, 用目标激发部属积极性**

- 细节 39: 制定明确而远大的目标 / 92
- 细节 40: 为企业规划远景, 吸引更多优秀人才 / 94
- 细节 41: 将目标细化, 制定合适的分段目标 / 96
- 细节 42: 设立高目标值, 为富于挑战的部属提供机会 / 98

## **出色领导要有坚定信念, 有信念就有动力, 有动力就能成功**

- 细节 43: 要想成功, 就要先有强烈的成功欲望 / 101
- 细节 44: 与自信同行, 才能更好地生存和发展 / 103
- 细节 45: 每天给自己一个希望, 给自己一点信心 / 106
- 细节 46: 任何时候都要自己给自己打气 / 108
- 细节 47: 相信自己, 别人能做到的自己也一定能做到 / 110





## 出色领导要果敢善断，拿正确的方案，做正确的事

- 细节 48：抓住机会就果断出击，绝不拖延 / 113
- 细节 49：当理性判断得不出结论时，用直觉另辟蹊径 / 115
- 细节 50：需要冒险时要冒对的风险 / 118
- 细节 51：当领导没有成熟的想法时，先听听部属的建议 / 120
- 细节 52：遇到强大对手时先暂时退让，以后再觅机遇 / 122

## 出色领导要善于学习 无知就会导致无能，不断学习才能增长才干

- 细节 53：不断学习，不断完善自我 / 125
- 细节 54：随时充实自己，将学习和生活融为一体 / 127
- 细节 55：在等待中积蓄力量，充实自我 / 130
- 细节 56：通过学习掌握新的知识和技能 / 132
- 细节 57：永不停止地训练，激发出最大的潜能 / 134

## 出色领导要不断创新，用创新抓机遇，用机遇促成功

- 细节 58：时刻想着：“我如何才能做到与别人不一样！” / 137
- 细节 59：用新思路发现新机遇 / 139
- 细节 60：用灵活的头脑和睿智的眼光寻找机会、发现机会 / 142
- 细节 61：善于转变思想，不按照别人的思路想问题 / 144
- 细节 62：突破旧框架，让创新思维产生质的飞跃 / 146



## **出色领导要抓主要矛盾和矛盾的主要方面，集中精力抓重点，有效利用宝贵时间**

细节 63：把重要、紧急的事情放在第一位，把暂时不重要、不紧急的事情放在第二位 / 149

细节 64：集中精力，解决迫切需要解决的问题 / 151

细节 65：放弃眼前局部利益，追求长远全局利益 / 153

细节 66：规划时间，永远不做无用功 / 156

细节 67：大事保持清醒头脑，小事不妨糊涂些 / 158

## **出色领导要注重细节，抓小促大，力求完美**

细节 68：注重细节要从小事做起 / 161

细节 69：要千方百计把事情做到最好 / 163

细节 70：不必强求结果完美，但要追求细节完美 / 165

细节 71：全力以赴地做好每一件小事 / 168

细节 72：警惕引发失败的细节，避免一切细小失误 / 170

## **出色领导要正视危机，把危机当契机，把挫折当机遇**

细节 73：以平和心态面对困难与挫折 / 173

细节 74：把全部精力集中到一项关键工作中去 / 175

细节 75：早点迈步，永远走在别人前头 / 178

细节 76：把失败转化为向上攀登的动力 / 180



## 出色领导要善于沟通，用沟通促理解，用理解促和谐

- 细节 77：在工作和生活中注重沟通技巧的培养 / 183
- 细节 78：与部属沟通时，把真诚融入领导的话语中 / 185
- 细节 79：批评部属之前，先指出部属优点 / 187
- 细节 80：说服部属最好采用迂回战术 / 189
- 细节 81：积极化解部属的不满情绪 / 192
- 细节 82：在部属面前，做一个善于倾听的听众 / 194

## 出色领导要有广阔人脉，用人脉凝聚部属，与部属共同建业

- 细节 83：找到“贵人”，争取他们的帮助和支持 / 197
- 细节 84：利用各种机会，为企业搭建人脉网 / 199
- 细节 85：克服偏见，积极与部属交往 / 201
- 细节 86：关心部属，赢得部属的信任与忠诚 / 204
- 细节 87：灵活解决部属之间的矛盾 / 206

## 出色领导要会激励部属，传递积极信息，激发部属的干劲和热情

- 细节 88：根据部属心理特点，激发部属积极性和创造性 / 209
- 细节 89：恰到好处地赞美部属 / 211
- 细节 90：留意部属的出色工作，并加以赞美 / 213
- 细节 91：建立竞争机制，让部属产生压力和动力 / 216
- 细节 92：把做事的目的告诉部属，让部属知道领导工作的重要性 / 218
- 细节 93：奖励比惩罚更能激发部属的积极性 / 220
- 细节 94：在给予部属物质奖励的同时，给予部属精神奖励 / 223

细节 95: 运用激将法, 激发部属的上进心 / 225

## 出色领导要善用人才, 把人才用到点子上, 才能人尽其才

细节 96: 用人只求合适, 不求最好 / 228

细节 97: 发现部属才能, 让他们为企业做贡献 / 230

细节 98: 大胆任用比自己能力强的部属 / 232

细节 99: 在用部属长处的时候, 能容部属所短 / 234

细节 100: 合理搭配人才, 充分发挥群体优势 / 236

## 出色领导要善于用权, 实行集体领导, 发挥众人的智慧

细节 101: 选择恰当的方法授权 / 239

细节 102: 把自主权授予部属, 让部属参与决策 / 241

细节 103: 定期检查, 以确保被授予的权力正确运用 / 244

细节 104: 抓住主要权力, 合理向部属授权 / 246

细节 105: 认准得力部属, 大胆把权力授予他们 / 248

细节 106: 发挥领导班子集体力量, 重大问题集体决策 / 251





## 出色领导要有优良品格，正己才能正人， 有优良品格是当领导的起码条件

每一个出色的领导者，都有一种特殊的品格魅力吸引着他的部属或组织成员，使他们佩服、拥护、爱戴，自愿聚集在这样的领导周围，并以能在这样的领导指挥下开展工作而快乐，觉得这是一种享受，心里充满了舒适感。

因此，领导首先要具备优良的品格，做到正人先正己，让优良品格转化为凝聚力。如果领导者自己都不能端正自己，又怎么去领导他人呢？

### 细节 1：为官公正，办事公平

当领导一定要公平、公正，只有做到公平、公正，才能让群众口服心服，愿意同领导一起把各项工作抓好、抓细、抓出成效。

正直是一个领导人应当具备的最起码的道德品质。美国政府曾做过一项针对领导素质的调查，要求接受调查的人就不同特点或能力对公司事业前途造成的影响力打分。被调查者都是公司管理人员。结果表明，正直这种品质的得分最高，75.2%的人认为，一个领导者为人是否正直，对该领导所从事的事业具有很大影响，正直是当领导必须具备的最起码的道德准则。

被誉为“世界第一 CEO”的韦尔奇的理解是：“正直是我们建立成功企业的基石——包括我们产品的质量与服务，我们与客户或是与供应商之间的关系必须是率真的。”



韦尔奇上任初期，就在通用电气公司全范围内发放了一本 80 页的小册子，名为《正直：我们责任的精神与体现》。通用电气公司的每一位员工，都必须每天将这本小册子阅读一遍，而且还必须信守这样的承诺：遵纪守法，遵循通用电气公司的行为准则，避免利益冲突，做一个诚实、公正、值得信赖的人。

著名的管理学家约翰·科特说：“一个领袖人物必须正直、诚实，顾及他人的感受，并且不把个人或小团体的利益和需要摆在一切衡量标准的首位。否则，人们就不会跟随他。”

在英语中，正直一词的基本词义指的是完整。同样，一个正直的领导不能口是心非，说一套做一套，更不能当面撒谎，表里不一。

正直的领导一贯坚持严于律己。有许多例子可以说明正直的领导始终高标准地严格要求自己。

亚伯拉罕·林肯在 1858 年参加议院竞选活动时，他的朋友们警告他不要发表某一次演讲。但是林肯回答说：“如果命里注定我因为这次演讲而落选，那就让我伴随着真理落选吧！”他是坦然的，他确实落选了，但是两年之后，他成功地就任美国总统。

领导需要正直，正直是一个领导者内心最高贵的品格之一，有了它才可能有荣誉、幸福与成功。一个正直的领导因为有正义在他的身后做坚强后盾，所以能无畏地面对世界。美国第三十四任总统艾森豪威尔说：“要做正确的、该做的事，而不是做能赢得别人赞赏的事。”为官公正，办事公平，这是一个领导者应具备的基本素质。

唐代的大理寺少卿戴胄，为人非常正直。一次，唐太宗李世民的大舅子、长孙皇后之兄长孙无忌带刀进入皇宫，在宫门口站岗的监门校尉未发现，按照唐律，长孙无忌和监门校尉都违犯了法律。可是，当朝宰相封德却说，无忌是一时疏忽，不能算犯法，校尉麻痹大意，应该杀头。唐太宗居然点头同意这么办。这时，戴胄挺身而出，明确表示：“这样量刑不公平。”他说：“无忌带刀入宫，校尉没有发现，两方面都是由于一时疏忽，如果量刑，应一视同仁，怎么能重此轻彼呢？”戴胄说得理直气壮，有根有据，唐太宗只好答应重新商议。而再次商议时，封德仍是力主原判，戴胄便据理辩驳，寸步不让。他指出：“无忌和校尉，论其



过失，情况相同，而校尉是由无忌带刀入宫的缘故而致罪的，‘于法当轻’。现在，轻罪反而重判，重罪反而轻判，‘生死顿殊’，很不合理。”他坚决要求据法重新判决。唐太宗觉得戴胄说得有理，终于接受了他的意见，把无忌和校尉都免罪了。

历览古今多少事，公平之心不可缺。这不仅是处世的必需，也是做人的起码道德，更是一个领导者搞好上下级关系、做好工作的一个起码前提条件。

对待部属一定要公平，不可厚此薄彼、存有私心。部属最忌讳领导偏心。因为种种原因，不能公平对待每个部属取得的成绩，或不能公平处理个别部属出现的错误，实际上起到的是一种离间作用，孤立了被领导偏袒的那一部分部属。因此会导致部属之间相互猜忌、产生矛盾，致使群体的凝聚力大大降低，这会给领导工作设下重重障碍。

可见，当领导一定要公平、公正，只有以此为前提，才能让部属口服心服，愿意同领导一起把各项工作抓好、抓细、抓出成效。

一个人如果担任领导工作，就必须具备正直的品格。从根本上说，正直有着极其重要的价值，一个领导有了正直的品格，才可以成就辉煌的事业，这是值得领导者为此而努力的。

## 细节 2：在掌握权力的同时，更要承担起责任

一位领导人说过：“我们手中的权力是人民给的，应该权为民系、权为民所用、权为民所使。”许多中外各行各业的领导人在这种权力观的指导下，有强烈的事业心、责任感，对工作高度负责，在各项工作中取得了骄人的成绩。

纽约前市长鲁道夫·朱利安尼在一本书中写道：“所谓的领导，就是在享受权力的同时，承担起更大的责任，在风险或危机来临时，有勇气站出来，单独扛起压力。”



能承担责任的领导才具有出色领导者的气质，能承担责任的企业才会有更多的赢利机会。责任是使命，责任是动力，一个具有强烈事业心、责任感、对工作高度负责的领导，才可能有强烈的使命感和强大的内在动力，才能做好本职工作，才能勇于承担责任；而一个没有事业心和责任感的领导，是不可能勇于承担责任的。

“一切责任在我。”1980年4月，在营救驻伊朗的美国大使馆人质的作战计划失败后，当时的美国总统吉米·卡特立即在电视上做了如上声明。在此之前，美国人对卡特的评价并不高。有人甚至评价他是“误入白宫的历史上最差劲的总统”，但仅仅由于上面的那一句话，支持卡特的人居然骤增10%以上。

责任感是一种使命，没有了责任，那一切都只是空谈。人生所有的经历都排在是否有过承担责任的经历之后。美国西点军校强调：没有做不好的事情，只有不负责任的人。想证明自己的最好方式就是去承担责任。不管做什么事情，都要时刻记住自己的责任，无论在什么样的工作岗位上，都要对自己的工作负责。

日本前八佰伴国际流通集团总裁、商界“不死鸟”和田一夫曾这样坦陈失败感悟：

“为了更好地东山再起，也为了弥补自己的过失，所以当年我引咎辞职。作为领导者，应该负主要责任，让别人知道自己是什么样的人。”和田一夫给在场的MBA和EMBA学员提出了忠告。

和田一夫说，自己当年破产时只需要动一点脑筋，就不会变成穷光蛋。“我有太多的资产，只需要隐瞒一点点，就不至于一无所有，但我不想这么做，我要为自己的过错负责。八佰伴破产后，大批人面临失业，许多人遭受损失，我要把自己所有的财产拿出来，尽到一位领导者的责任，这也是日后东山再起的另一种资本。”和田一夫认为，失败并不可怕，可怕的是失去一个领导者应该具备的素质，那就成为一个真正的“穷光蛋”了。

“正是因为物质上一无所有，我才拥有了东山再起的巨大动力。但如果我在领导者素质上也同样一无所有，那我的生命也就该结束了。”自称“不死鸟”的和田一夫用这一句话结束了他的演讲。





勇敢地为部属承担责任，不把一切责任推给部属，会让部属的心理负担大大减轻，并且对领导心存感激。这是一种睿智的选择。当事情没有按领导设想的那样发展时，不管是不是领导的错，领导都要为此负起责任。与急于将错误归咎于部属的心态相比，一个勇于负责的心态将使领导获得更大的影响力。

要使企业有效运转，领导者必须负起责任。哈里·杜鲁门担任美国总统时，他的椭圆形办公室上挂有一块牌子，上面写着：“责任就在这里。每个企业家都应采取这种态度。”

如果领导对部属的表现不满意，请不要责怪部属，因为错误就在领导自己身上；如果领导对公司的经营不满意，请在自己身上找原因，不要到市场上找原因；如果领导对公司的赢利不满意，请不要归咎于通货膨胀，而应严肃地看一看领导是怎么干的，领导要是推卸责任，就永远无法取得成功。

越是推卸责任、逃避责任，就越有可能失败。至于一个领导会遭到怎样的失败，可以通过一个公式来预测，这个公式是：领导越想寻找社会可以接受的失败借口，就失败得越惨。

由此可见，责任不是只会压弯领导脊梁的重担，更不是只会阻碍领导前行的障碍。对于软弱的领导而言，责任是“骆驼背上的最后一根稻草”，这种领导害怕自己无力承担、彻底崩溃。于是，只好选择逃避。岂不知，恰恰这种逃避让这种领导的今后人生变得毫无光彩。

承担责任会让领导受到锻炼，责任不会压垮领导，反而会让领导知道如何接受命运的考验，让领导软弱的肩膀变得坚强起来。对于只想随心所欲生活的领导而言，承担责任会让领导的人生变得目的鲜明，让他们在人生之旅迈出的每一步都有意义。

从现在起，领导必须让自己成为一个称职的责任承担者，遇事敢于负责、敢于承担责任。只要领导不推脱、不逃避，敢于承担责任，就能逐渐成为一名出色的领导者。