

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书



细节打造卓越，卓越领导者成就卓越企业

卓越领导者的 49个细节

苗 雨◎编著

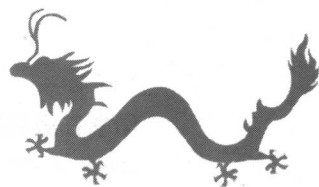
OUTSTANDING
LEADER'S
49 SPECIFICS



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

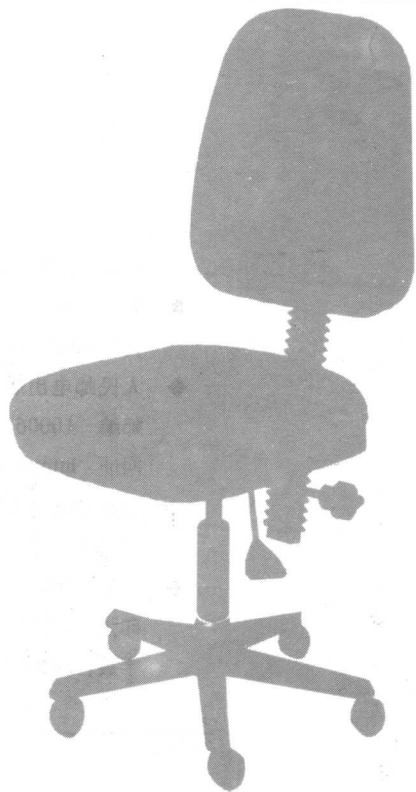
普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书



卓越领导者的 49个细节

苗 雨◎编著



人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导者的49个细节 / 苗雨编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006.1

ISBN 7-115-14243-2

I.卓... II.苗... III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第154822号

内容提要

本书通过“形象包装”、“市场意识”、“发展方略”、“执行能力”、“情、理、法”、“攻心宝典”和“一思一行”7个部分, 详尽地剖析了领导者在工作中必须关注的49个细节。

本书适合企业各级管理者阅读。

卓越领导者的49个细节

◆ 编 著 苗 雨

责任编辑 邢 剑

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061

电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

新华书店总店北京发行所经销

◆ 开本: 700 × 1000 1/16

印张: 17.75

2006年2月第1版

字数: 245千字

2006年2月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14243-2/F · 744

定 价: 29.80元

读者服务热线: 010-67129879 印装质量热线: 010-67129223



握住细节的手

2500年前，老子曰：“天下难事，必做于易；天下大事，必做于细。”

2500年后的今天，社会真正步入一个以细节决胜负的时代；1%的错误会带来100%的失败。领导一个企业就好比下棋，“牵一发而动全身，着一子而改全局”。

细节影响品质，细节体现品位，细节显示差异，细节最终决定成败。许多时候，企业并不是被大风大浪打倒，而是败在一些不起眼的细节上。企业的每一个问题都会在细节上找到其根源。“千里之堤，溃于蚁穴”。倘若企业领导只注重大的方面，而忽视小的环节，必将铸成大错。一个企业只有注重每一个细节，才能保持旺盛的生命力。

企业的主角是领导者，企业的成败与管理者的领导能力休戚相关。没有柳传志的联想也许就不会是联想，没有张瑞敏的海尔也许就不会是海尔。一名卓越的领导者应具备多方面的素质，尤其是能够通过细节而把握全局。

对细节的关注，从领导魅力来看，是领导能力与水平的艺术体现；从领导风格来看，是领导者认真负责精神的体现；从企业发展来看，是企业实现目标的途径。

领导力存在于企业的每一个细节之中，领导力在一定程度上就是处理细节的能力。要让时针走得准，必须控制好秒针的运行。领导者只有注意细节，在细节上不断磨炼、在每一个细节上下足功夫，才能保证企业基业常青。

细节处理是一门艺术。企业成功的关键在于领导者针对不同的具体情境处理问题的原创性和想像力，而原创性、想像力无疑这个时代最稀缺、最宝贵的东西。

本书详细剖析了卓越领导者必须关注的49个细节。其中任何一个小小的细节都值得读者细细品味。



目 录

第1章 卓越领导者的形象包装——举手投足皆显领导本色

自我包装如果到位，会让企业领导者的自身魅力作用于整个企业。打造成功的个人品牌，树立良好的口碑，可以让领导者在管理中更具威严，事半功倍；拥有良好的心理素质，保持乐观积极的心态，可以让领导者在领导工作中能屈能伸、张弛有度，进而攀登事业的更高峰。

001 | 企业领导者应该永远记住这句话：领导是被学习的榜样；给别人树立学习的榜样远不是一件容易的事情，那意味着必须时时刻刻加强你的魅力，从里到外地塑造一个卓越领导者的形象。

- 细节1 懂得“包装”哲学……………2
- 细节2 准确定位领导角色……………7
- 细节3 十二分热忱是领导的活力……………13
- 细节4 自己就是最大的本钱……………16
- 细节5 没有任何借口……………21

细节6 客观评价自我,提升管理智商·····	26
------------------------	----

细节7 学习、学习、再学习·····	30
--------------------	----

第2章 卓越领导者的市场意识——驰骋商场，所向无敌

市场经济条件下，市场与客户随着时针的跳动以更快的速度变化。同行竞争在所难免，竞争各方似乎注定是利益截然对立的“冤家”，竞争得不是你死，就是我活。

卓越领导者的新信条是“少投入，多回报，高速度”。竞争就是关乎价值的事情，即捕捉价值、创造价值。中国企业要走在竞争的前列，就必须学会与时俱进，培养快速运作的素质：即快速思考、快速决断、快速占领市场、快速获取利润。

037

细节8 敏锐洞察“利润增长点”·····	38
----------------------	----

细节9 找准自己的“位置”·····	42
--------------------	----

细节10 得人心者得天下·····	48
-------------------	----

细节11 左看右看，前后看看·····	53
---------------------	----

细节12 绕过竞争的“死点”·····	56
---------------------	----

细节13 风险与利润同舟·····	61
-------------------	----

细节14 与其众人分粥，不如另做蛋糕·····	67
-------------------------	----

第3章 卓越领导者的发展方略——发展才是硬道理

世界上哪个国家的部队也不能天天只研究怎么打仗，同时还要研究怎么发展。如果不发展，再好的战略战术也会落空。同样，

领导者不能只重视竞争而不重视发展。如果不能很好地谋划发展问题,也就是说如果不能很好地谋划企业综合素质提高问题,那么竞争战略再高明也难以保证竞争胜利,即便一时胜利了,也会很快败下阵来。

企业发展是一种前进性的质变。一个障碍就是一个新的已知条件,只要愿意,任何一个障碍,都会成为一个超越自我的契机。企业只有打破瓶颈,才能够向更高的层次发展。

071

- 细节 15 埋头拉车,抬头看路……………72
- 细节 16 补齐“短木板”,制造“新亮点”……79
- 细节 17 万变中把握其“宗”……………87
- 细节 18 困境中突破“瓶颈”……………92
- 细节 19 创新是企业的生命力……………99
- 细节 20 强强联手,互利共赢……………105
- 细节 21 决策拍板,一锤定音……………113

第 4 章

卓越领导者的执行能力——一马当先,统率有方

“领导”就是创造一个使大家认可并追求的愿景和目标,将它转化为志同道合的行为,不断往前去冲,直到完成或实现。领导者要真正成为企业的重心,使得组织成员全身心地聚集在自己周围,形成抗击风浪的巨大能力。

118

“领导力”问题就是“执行力”问题。执行力是一种务实的表现,在某种意义上“执”远远要比“知”重要得多,否则,再好的想法如果不能落实到行动上,只会是异想天开。

细节 22	执行胜于一切·····	119
细节 23	将“执行”进行到底·····	124
细节 24	身先士卒，以身作则·····	128
细节 25	没有旁观者，让大家都参与·····	131
细节 26	谁的“孩子”谁来背·····	138
细节 27	该放手时就放手·····	142
细节 28	一手放松，一手抓紧·····	147

第 5 章

卓越领导者的“情、理、法”——当软则软，当硬则硬

卓越的领导者应能将“情、理、法”三者有机结合。情就是感情，企业是由人组成的，所以要讲感情。理就是道理，在企业中，任何事情不存在正确与错误之分，只有适当与不适当之别。法是企业管理的根本，是没有余地的无情，无论是谁都必须按照法所规定的去做。只有认识清楚了情、理、法的本质，才能端正员工管理的态度，创造更大的业绩。

155

细节 29	凡事求合理·····	156
细节 30	兼“情”顾“理”，点到为止·····	162
细节 31	以宽容对待出错的下属·····	169
细节 32	及时化解员工的抱怨·····	176
细节 33	扮黑脸，挥大棒·····	182
细节 34	没有规矩，不成方圆·····	187
细节 35	恩威并施，把握分寸·····	194

第6章

卓越领导者的攻“心”宝典——凝聚“我们”的向心力

200

赢得员工的心与赢得客户的心同等重要，这也是卓越领导者共同面临的问题。企业是一面大旗，这大旗靠谁来举呢？靠员工！员工人心凝聚，大旗才能高高飘扬。获得员工的心并没有什么高招怪招，企业领导者所采取的无非是人人都能做到的措施。对待员工要将心比心，才能发挥出员工最大的潜力。心的管理呼唤心的回归，用更多的关心与爱心去做、去关怀。把善待员工的每一个细节做深做透，才能最终达到“无为而治”的最高境界。

- 细节 36 “心”动才能行动……………201
- 细节 37 爱员工等于爱自己……………207
- 细节 38 一个都不能少……………212
- 细节 39 告诉每个人“你很重要”……………216
- 细节 40 以最简单的方式打动人……………222
- 细节 41 一碗水要端平，特殊情况特殊处理……………228
- 细节 42 锁定目标……………233

第7章

卓越领导者的一“思”一“行”——行成于思，毁于随

环境的变化加剧了企业领导思考的难度，可以说“怎么思考”、“思考些什么”成了一道道难解的谜题。卓越的领导者应该养成一个“闭关”的习惯，每天给自己留30分钟的独立思考时间，把思维状态从常规工作中暂时超越出来。“心智模式”不仅影响着领导者如何认识这个世界，更重要的是它还影响你的行为

240

及效率。一个卓越领导者应该努力地修炼多元化思考能力，形成从多个角度分析和思考问题的习惯。把习惯内化于你的行为中，让思考提升你行为的效能。

- 细节 43 一小时思考胜于一天盲目工作……………241
- 细节 44 换个角度，拿出想法来……………245
- 细节 45 不要轻易放过失败……………251
- 细节 46 时间就是一切……………255
- 细节 47 习惯成就效率……………261
- 细节 48 拖拉是高效的死敌……………266
- 细节 49 既要速度，也要效果……………269



第1章

卓越领导者的形象包装

——举手投足皆显领导本色

自我包装如果到位，会让企业领导者的自身魅力作用于整个企业。打造成功的个人品牌，树立良好的口碑，可以让领导者在管理中更具威严，事半功倍；拥有良好的心理素质，保持乐观积极的心态，可以让领导者在领导工作中能屈能伸、张弛有度，进而攀登事业的更高峰。

企业领导者应该永远记住这句话：领导是被学习的榜样；给别人树立学习的榜样远不是一件容易的事情，那意味着必须时时刻刻加强你的魅力，从里到外地塑造一个卓越领导者的形象。



细节 1

懂得“包装”哲学

■ 领导就是企业的招牌

企业领导者一项重要的职责就是树立榜样，树立一个你期望其他人学习的好榜样。这非常重要，因为员工更多地通过他们的眼睛来获取信息，你的行为比你的语言更有说服力。如果规定的上班时间是早上9点至晚上5点，那么作为领导的你不能上午10点才露面，下午4点钟就没影了；如果你把下属的错误提出来让大家讨论，就不能自己有错误却从不提起。领导若无法做出表率，还希望自己的行为有感染力，那下属就会困惑了。

领导是企业移动的招牌。卓越的企业领导者，不论是在探讨问题还是进行决策，不论是在企业内与员工恳谈还是在企业外与一般人交流，总能保持着自己的优势地位、牵动着无数双眼睛。这不光是因为他们是企业的领导者，更重要的是，他们都对自身的形象有着良好的塑造能力。服饰、举止、语言构成了领导形象魅力的三大要素。

衣着雅致美观，外表整洁端庄，对领导者来说是必需的。这并不是单纯地追求美观、漂亮，而是要通过外表来体现领导者对企业组织的重视与尊重，表达对生活在这里的每一位员工深深的敬意、款款的真情。

千万不要将你借酒浇愁后的情绪带入办公室，因为这确实会让你“愁更愁”。当你在众人面前失态时，你不仅唤不起员工的同情，还会在此后至少一周成为他们嘲弄的对象。

在社交场合，在与员工同聚同乐的组织生活中，你的言行举止与你的衣着是你这个企业招牌能不能打响的关键因素之一。

在生意场上，得体的言谈、谨慎的举止不仅会使你的商界朋友、竞争对手

对你所代表的团体萌生敬意，你身旁的员工也会为他们身为你企业中的一员而感到自豪。

多参加一些组织生活，多与你的员工在一起，对你丝毫没有坏处。与他们真诚地相处不但会减少闲言碎语的出现概率，而且会让你与员工的心拉得更近，造就友好、和谐的人际氛围。你还应注意自己的态度和语言。谦逊、随和、适时地用一下人们自认为亲密的礼貌用语，会让你的员工为之一振，并从中了解你讲原则、重实效的工作作风。

对领导而言，想要成为下属的榜样并非易事。树立榜样就意味着去发展诸如果敢有魄力、诚实可靠、平易随和、大公无私等个人品格特征。为下属员工树立学习的榜样，也意味着坚持道义的正确性，即使这种坚持需要你付出很高代价的时候，也不能退缩。

运用下面的 8 种技巧，能帮助你成为堪称楷模的企业领导者：

- (1) 为你的下属树立高标准的学习榜样；
- (2) 通过自己的努力工作树立榜样；
- (3) 身体要健康，精神要饱满；
- (4) 要完全掌握自己的情绪；
- (5) 要保持乐观的心态；
- (6) 在指责或批评别人的时候，不要把你个人的因素掺和进去；
- (7) 待人要随和、有礼貌；
- (8) 说话必须一诺千金。

■ 一言既出，魅力四射

人类用来沟通的工具或媒介，包括语言、文字、表情和姿态等。其中最普遍、最有效的就是语言，它占有所有沟通流量的 90% 以上。

今天，语言的作用，在个人的成长和工作中日渐重要，它在某种程度上也代表着一个人的精神、睿智和学识修养。善于说话的人往往容易办成事。良好的谈话，可以增进人与人之间的相互了解，可以把彼此间的歧见逐渐凝聚成为共识。

良好的谈吐，是企业领导者获得成功的有效方法之一。谈话或演说是展示自己的能力和策略水平很重要的手段。如果一个领导“满腹治业韬略，胸有雄兵百万”，却“茶壶里煮饺子——有货倒不出”，那他是难以成功的。

要想通过语言来提升自身魅力，必须掌握下述6大要领。

(1) 善于运用肢体语言

在与人交往的过程中，你必须将你的整个身体都看做是一个信息的载体。你必须意识到，你的一举一动都在说话。假如你善于运用你的身体语言，他人将乐于接纳你，并与你合作。外表、情绪、言辞、语调、眼神和姿态，是与人交往时你能运用的东西，别人也会由此形成对你的印象。

在商业活动中，总免不了要结识一些新的朋友。如果大家又一次相聚，在某些不方便用语言交流的场合，你就要懂得使用自己的肢体语言，比如，可以轻轻点头以向对方表示：“你好！”

当你与对方正在谈一笔生意，双方都很重视这笔生意，不希望中途插话打断对方时，为了表示你赞同对方的观点，也可以微微点头以表示同意。

还有一种更实用的肢体语言，就是用手打招呼。虽然只是一个招呼，有时表现出来的意思却并不是可以用简短的语言来形容的。比如，你要出行或是离开时，不要忘了与送行的人们打一个手势；同样，在你为他人送行时，也不要忘记这一点。

(2) 做到始终如一

真正的社交秘诀应该是始终如一地展示你最好的一面。最有影响力的领导者不会因场合变化而改变他们的个性。不论是亲切的私人交谈，还是向公众或全体员工发表演说，他们都是坦诚而对，毫无矫揉造作之态。他们用自己的全部身心与人交流，他们的音调与姿态也总能与口中的言辞一致，使一切都显得那么亲切自然。

然而，有人在演说时却会向听众传递不良的信息。试想，当你说“女士们、先生们，我很高兴有机会……”时，眼睛却总盯着听众的鞋子，这样的演讲怎么会有感染力和鼓动力呢？

(3) 善用眼神

无论对象是一个人还是一百个人，你都必须记住，和他们说话时一定要看着他们。有些企业领导人起初说话还看着听众，可没说两句就转移视线，眼望窗外，令人觉得别扭。

当你迈进一个有人的房间时，你的目光应该随意自在，直接瞧着房间里的人，并向所有的人示以微笑。这表示你轻松自若，易于接近、交往。

微笑是重要的，但假笑却令人不快。最佳的笑应该是自然的、轻松的，使人有如沐春风之感。

(4) 先听后说

当你出席一次会议、一场晚会或与人谈话时，不要迫不及待地亮出自己的观点。等一分钟，感受一下现场的气氛，了解人们当时的情绪是激昂、愉快，还是观望、消沉。他们渴望了解你吗？对你的到来是否不悦？倘若你能感受到这一切，你便能更好地去接近他们，不会做出不合时宜的举动。

(5) 集中精力

集中精力和充满热情会给人留下深刻的印象。集中精力与人交往能够表明你的真诚，当你全神贯注地对人们讲话时，表明你相信自己所说的话。一个全神贯注的人宛如一个巨大的磁场，会将他人牢牢吸引住。人们可以不同意你的观点，却无法怀疑你的真诚。

(6) 心态平和

你一定见过不少人在与人交往时过于看重自己，他们要么闷闷不乐，要么滔滔不绝地展示自我。要知道，总是以自我为中心的人是放松不起来的。仔细检点一下你的表现：你是否经常说“我”？你是否一直在喋喋不休地抱怨？当他人正在阐述一个新想法时，你是否试图打断并插话？假如你对这些问题中的哪怕有一个说“是”，那你就必须让自己的心态更加平和。否则在你的同事、下属、家人和朋友面前，你可能就是一个令人讨厌的人。

除了上述6大要领，还有一个重要原则是言辞必须确定。我们常常看到一些领导者开始讲话时慷慨激昂，随后就音调渐低，含糊其辞。要知道，没有人愿意相信一个飘忽不定的人。你的声音可以是柔和的、谨慎的，但讲话的内容

不能是模棱两可的。

■ 规范你的行为举止

企业领导者的一举一动，会受到员工的特别关注。他的威信与良好的职业形象，正是在这些不经意的行为举止中树立起来的。有的企业领导看上去仪表堂堂，但他的一些行为或工作、生活细节却让人不敢恭维。比如，做事丢三落四、工作中的不良嗜好，都会给人一种不自律、不检点的印象。所以，心细的领导者在职场内外会克制自己的不良习惯，一些著名的企业领导者，更是对自己的行为表现出一种特别谨慎的态度。

(1) 坐有坐相，站有站姿

坐姿很能反映出一个领导者的涵养，因此，在交际中，你要改变一些不良的坐姿。比如，不能在客人面前仰靠在沙发上，表现出很懒散的神情；也不能跷起自己的双脚，显出目中无人的样子。最值得注意的是，在别人面前坐下时，不能左右扭动身体，或是跷着二郎腿。

有一位优秀的主管应约到一家电器公司应聘，经过层层选拔，他最终获得了与领导直接面谈的机会。然而，让他感到不解的是，当他走进老总办公室时，老总仍然没有放下手中的工作，并且用一种质问的口气问：“你是从众多应聘者当中选出来的，你真的认为自己很优秀吗？”这位领导还时不时抬头瞅一眼应聘的主管，他的身体与双腿总是在不停地晃来晃去。应聘者深感没趣，草草回答了他的问题，便以工作不适合自己的为由起身离去。

也许这位老总真心想寻找一位最胜任这份管理工作的主管，但是，他的表现却让这位应聘者产生了不好的印象，他不希望自己受雇于一位对任何人与事都显得不屑一顾的领导。

(2) 握手要诚恳

握手是一种国际性的礼节。按礼仪要求，正确的握手姿态应该是：双眼平视对方，腰略微前倾，要保持笔直的脊背，并且点头示意，握手时要轻，时间要短，一般为3~5秒钟。