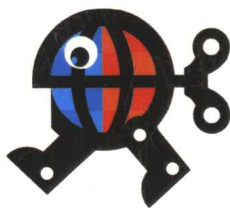


【个性化领导丛书】

崔华芳 编著

务实型领导
务实型领导
务实型领导
务实型领导
务实型领导

GE XING HUA
LING DAO
CONG SHU



在进入21世纪的今天，企业领导已成为了我国社会生活中一个新的焦点。本丛书从领导学的角度，分析论证了个性化的企业领导，对企业经营成败的决定性作用。

 中国时代经济出版社

●个性化领导丛书

务实型领导

崔华芳 编著

中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

务实型领导/崔华芳编著. —北京:中国时代经济出版社,
2003.8

(个性化领导丛书)

ISBN 7-80169-447-3

I. 务… II. 崔… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 073817 号

个性化
领导
丛书

务实型
领导

崔华芳
编著

出版者	中国时代经济出版社
地 址	北京东城区东四十条 24 号 青蓝大厦东办公区 11 层
邮政编码	100007
电 话	(010)64066019 88361317
传 真	(010)64065971
发行经销	各地新华书店经销
印 刷	北京白帆印务有限公司
开 本	880×1230 1/32
版 次	2003 年 8 月第 1 版
印 次	2003 年 8 月第 1 次印刷
印 张	14.5
字 数	338 千字
印 数	1-10000 册
定 价	26.00 元
书 号	ISBN 7-80169-447-3/F·184

版权所有 侵权必究

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书

前 言

在进入 21 世纪的今天，企业领导已经成为了我国社会中一个新的焦点，他们的一举一动都会引起人们的关注。但是，企业领导者也是有着鲜明个性的人，他们在自己的领导活动中也会表现出自己的个性化领导方式，而这些个性化领导方式又往往决定了企业领导的最终成败。因此，我们在此对企业领导的个性化模式进行了大致的概括，并在相关理论的基础上编写了这套《个性化领导丛书》，以为我们时代的领导者们提供一个借鉴、参考的文本。

在我们对各种类型的领导的归类研究过程中，我们总结出，具有个性化的领导往往是那些将自己的工作特色很好地与自己的领导活动融合起来的领导，而这是企业领导（也是一切领导）最终工作成效的关键之处。具体来说，企业中成功的领导类型可以大致分为以下五种：权威型领导、魅力型领导、决策型领导、务实型领导和知识型领导。由于我们并未对所有领导进行全面分析，而仅对企业中成功的领导进行了归类总结，所以，在确定的这五类领导者之间，并不会具有截然不同的特征，而是具有一定的交叉点的。可以说：“成功的领导总有其相似之处”。但是，必须承认，我们指出的这五类个性化领导又是具有各自明显特征的，这从我们书中的具体论述中可以明显看出来。正是由于这五类个性化领导能够将自己具有的素质、能力、工作作风等个性化的特征与自己的领导活动有机结合起来，才使自己在保持了鲜明



个性的同时，带领企业获得了成功。

本书对企业中成功领导类型的划分，是根据了各种个性化领导在工作中突出表现出来的“个性”——权威型领导强调权威在领导工作中的关键作用，并能够有意识地运用；魅力型领导注重塑造个人领导魅力，然后在领导工作中加以运用，以提高领导效能；决策型领导则主要通过对战略决策的规划和控制来提升自己的领导实效；务实型领导更像一个管理者，他具有领导权力，但在领导风格上类似于亲抓实干的管理者；知识型领导是以其知识素养、人本作风、好学创新的精神而得名的，他是知识经济时代中一个具有综合特性的个性化领导者。总之，我们更注重对现实中领导的归类，虽然难以完全体现学术研究中分类的严谨性，但是，我们自信这种对个性化领导的分类论述方法是可以很好地应用于领导者的具体实践的。

当然，由于主客观条件的限制，我们在丛书的编写过程中难免会出现偏差和失误，在此请各位读者热心指正。

本书编写组

2003年5月20日

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一章 务实型领导及其特质

第一节 务实型领导的诠释	(1)
一、务实型领导的界定	(1)
二、务实型领导的行为	(6)
第二节 务实型领导的特质	(8)
一、具有明确的职业发展规划	(8)
二、实力和努力都重要	(10)
三、全身心投入事业	(13)
四、让业绩不断成长	(15)
五、注重经验的积累	(17)
第三节 领导实力	(19)
一、领导实力的来源	(19)
二、领导实力的构成	(26)
三、领导实力的本质	(35)
四、领导实力的作用	(37)

第二章 务实型领导的管理战略

第一节 领导型战略管理	(40)
--------------------------	------



一、领导型管理	(40)
二、务实型战略行为	(42)
三、战略设想的提出	(46)
四、实战型战略管理	(48)
五、战略主导型经营	(54)
第二节 实战型目标管理	(59)
一、实战型目标管理概述	(59)
二、实战型目标的确立	(62)
三、实战型目标的实现	(66)
四、实战型目标的评估	(68)
五、实战型目标管理注意点	(70)
第三节 实战型组织机构管理	(73)
一、实战型组织机构的作用	(73)
二、实战型组织机构设置的原则	(75)
三、实战型组织机构的设置	(81)
四、实战型领导班子的建立	(84)
五、提高实战型组织的效能	(88)

第三章 务实型领导的决策艺术

第一节 务实型领导的决策行为	(91)
一、务实型领导者的决策能力	(91)
二、有效的决策体制结构	(96)
三、务实型领导的决策模式	(100)
四、务实型领导的决策原则	(103)
五、务实型领导的决策分析	(108)
六、务实型领导的决策方法	(110)



第二节 科学决策的程序	(112)
一、调查研究, 发现问题.....	(112)
二、确定目标、检查目标.....	(115)
三、集思广益, 拟订方案.....	(118)
四、分析评估, 方案优选.....	(125)
五、方案实施, 追踪决策.....	(130)
第三节 不确定事件的决策	(134)
一、不确定事件决策的原则.....	(134)
二、突发危机事件的非程序化决策.....	(137)
三、模糊随机事件的非程序化决策.....	(141)
四、不确定事件决策中的权变艺术.....	(143)
第四节 务实决策的方法	(145)
一、决策前应考虑周密.....	(145)
二、发挥智囊团的实效.....	(148)
三、务实决策的方法.....	(152)
四、务实决策的策略.....	(155)
五、优化决策评价.....	(159)

第四章 务实型领导的控制艺术

第一节 有效的控制	(163)
一、有效控制的作用.....	(163)
二、有效控制的原则.....	(165)
三、有效控制的基本方法.....	(168)
四、有效控制的基本方式.....	(171)
第二节 有效控制的过程	(173)
一、限定子系统, 确立控制对象.....	(173)



二、设定评估标准, 建立控制点·····	(175)
三、收集信息、评估活动成效·····	(178)
四、采取措施, 消除偏差·····	(182)
第三节 有效控制的具体方法·····	(186)
一、有效的财务控制方法·····	(186)
二、有效的人员控制方法·····	(191)
三、有效的产品控制方法·····	(194)
四、有效的战略控制方法·····	(198)
五、有效的综合控制方法·····	(201)
第四节 提高控制效能的方法·····	(205)
一、建立管理信息系统·····	(205)
二、控制程序化·····	(206)
三、明确目标, 灵活有弹性·····	(209)
四、排除不利于控制的因素·····	(210)

第五章 务实型领导的组织艺术

第一节 有效团队的建立·····	(213)
一、有效团队及其作用·····	(213)
二、建立有效团队的原则·····	(219)
三、有效团队的建立·····	(222)
第二节 有效团队的完善·····	(227)
一、描绘团队远景·····	(227)
二、设立团队目标·····	(230)
三、培养团队精神·····	(233)
四、强化团队合作·····	(237)
五、提高团队效率·····	(240)



第三节 组织文化的建设	(244)
一、组织文化的作用.....	(244)
二、组织文化的建设.....	(248)
三、组织文化的变革.....	(250)
四、组织文化建设的误区.....	(254)
第四节 学习型组织的建立	(255)
一、倡导学习精神.....	(255)
二、学习型组织的要求.....	(257)
三、传播学习型文化.....	(261)
四、强化团队学习.....	(264)
五、学习型组织操作实务.....	(265)

第六章 务实型领导用人艺术

第一节 有效用人概述	(268)
一、人是最重要的因素.....	(268)
二、有效用人的人性假设.....	(272)
三、有效用人的要点.....	(276)
第二节 有效选人的方法	(279)
一、有效识人的方法.....	(279)
二、有效选人的原则.....	(282)
三、有效选人的方式.....	(286)
四、有效选人的方法.....	(290)
第三节 有效用人的方法	(293)
一、有效用人的原则.....	(293)
二、有效用人的方法.....	(296)
三、用好六种人才.....	(306)



第四节 有效激励的方法	(311)
一、有效激励的前提.....	(311)
二、建立有效的激励系统.....	(314)
三、有效激励的原则.....	(319)
四、有效激励的方法.....	(322)
五、有效激励的策略.....	(327)
第五节 有效的育人方法	(336)
一、有效育人的途径.....	(336)
二、有效育人的策略.....	(340)
三、有效育人注意点.....	(343)

第七章 务实型领导者的领导效能

第一节 领导效能概述	(345)
一、领导效能含义及其构成.....	(345)
二、领导效能的制约因素.....	(348)
三、提高领导效能的途径.....	(351)
第二节 务实型领导的管理效能	(361)
一、科学地分配工作.....	(361)
二、科学地指导工作.....	(364)
三、科学地处理公文.....	(366)
四、合理处理计划外的工作.....	(369)
五、科学地检查工作.....	(371)
六、建立科学而完善的制度.....	(373)
第三节 务实型领导者的时间效能	(375)
一、领导者的时间危机.....	(375)
二、制定时间规划.....	(379)



三、分清事情的轻重缓急·····	(381)
四、高效时间管理的方法·····	(385)
第四节 务实型领导的会议效能·····	(390)
一、提高会议效能的原则·····	(390)
二、提高会议效能的方法·····	(393)

第八章 务实型领导的自我提升

第一节 务实型领导的素质提升·····	(397)
一、知识经济对领导的要求·····	(397)
二、发挥人格影响力·····	(400)
三、善于自我控制·····	(403)
四、积极的自我设计·····	(407)
五、改善态度和习惯·····	(409)
第二节 务实型领导者的知识提升·····	(411)
一、务实型领导的知识要求·····	(411)
二、构建合理的知识结构·····	(413)
三、不断提高自学能力·····	(415)
四、提高更新知识的能力·····	(418)
五、在实践中增长学识·····	(420)
六、提高获得信息的能力·····	(423)
第三节 务实型领导的能力提升·····	(425)
一、务实型领导的能力提升·····	(425)
二、熟谙领导方法·····	(427)
三、提高领导艺术·····	(430)
四、提高创新能力·····	(433)
五、提高领导魄力·····	(438)



第四节 务实型领导的自我超越	(440)
一、发挥自身优势.....	(440)
二、克服思维定势.....	(443)
三、善于自我反省.....	(445)
后记	(449)

第一章 务实型领导及其特质

第一节 务实型领导的诠释

一、务实型领导的界定

(一) 关于领导

“领导”的语义学含义，是从“领”和“导”的本义引申出来的。“领”原指脖项，引申为“率领”、“首领”。“导”原指疏通，引申为“启发”、“导向”。所谓“领导”，就是把某一集团导向某一方面。现代领导观念认为，领导是一种行为和影响力，是对某一社会组织或团体所实施的决策、组织、指挥、协调和监督的系统活动，其目的是实现某一规定的组织目标。因此，领导的含义应从三方面来理解：

1. 领导是一种行为

领导过程是一个实施行为的系统过程。只要一个人对他人或组织、团体实施诸如决策、指挥、计划、组织、监督等行为，他的行为就是领导。

2. 领导是一种影响力

领导往往通过领导行为对被领导者产生影响。领导的影响力分为权力性影响力和非权力性影响力两种。权力性影响力主要来自于社会或群体所授予的职权，而非权力性影响力主要来自于领



导者的自身素质。

3. 领导有明确的目标

领导过程就是通过实施各种领导行为，对被领导者产生一定的影响力，使被领导者与领导者一起努力来实现某个目的。

领导者就是在两个人以上的工作关系中，执行领导行为，能够影响和支配别人的人。领导者是一种社会角色，这种角色承担着对某一集团或组织的引导责任，担任一定的职务，行使着一定的权力。领导者可以是个体，也可以是一个群体。

能够成为领导者的直接原因大体有这样几种：因上级任命，因年长，因资历深，因智能高于另一方，因支配欲强而挟持武力等等。但是，不管是哪种原因，领导者必须依靠自己的个人才干和务实作风来取得领导实力。

(二) 关于务实

务实一词在《现代汉语词典》中的解释是：(1) 从事或讨论具体的工作；(2) 讲究实际，不求浮华。“务”是指“从事”、“致力”，“实”是指“实际”、“事实”。务实的人比较注重实际，注重对客观事物的观察、研究和思考；他们对于客观事物之间的关系，有着较为正确的认识；遇到问题时态度客观、冷静，判断正确敏捷，懂得以较小的代价去取得较大的成绩；在决定进退时，总是将效果放在第一位，尽可能地利用和借助外界的有利因素，避开不利因素，以达到自己的目的。

(三) 务实与领导的结合

“领导”与“务实”结合就成了本书所要论述的重点对象——“务实型领导”。一个能运用自己的个人实力去实践领导行为的领导者就是务实型领导。

具体地说，务实型领导是个人实力与领导行为的结合，指的



是在实现领导目标的过程中，运用个人的实力和实干精神对被领导者产生影响力和感召力以及由此而产生的来自被领导者的自愿自觉与佩服崇敬的支持心理来达到领导目的，可见，领导者的个人实力在实施领导行为时，对被领导者具有巨大的影响力。由于这种影响力，被领导者会自觉自愿地参与领导者所组织指挥的活动。这样，务实型领导者就以个人实力为动力，推动了企业组织，从而也提高了自身能力。

领导实力一般以实践体现出来，因此，务实型领导是现实主义者，他们能踏踏实实从小事做起，不仅具有崇高的理想和目标，更重要的是能用实际行动去实现理想和目标。

务实型领导最大的特点是“眼高”“手低”。所谓“眼高”，就是能站在组织系统之上，高瞻远瞩，对组织的总体情境和未来发展方向具有敏锐的洞察力，对自己的成功和发展具有坚定的信心。所谓“手低”，就是能深入到被领导者与工作对象当中，脚踏实地，实事求是地从小事做起，解决各种问题，掌握全局情况。

正因为务实型领导者能面对真实世界、实事求是，他们往往能把问题扼杀于萌芽状态，因为他们的务实态度，使得他们在面对所有大小事情时，都能处理得与别人不一样。

可见，务实型领导者是领导者中最平凡，也是最不平凡的人。从辩证唯物主义去理解，平凡本身就孕育着不平凡，如果一个人了解平凡、力行平凡，他就能成为一个不平凡的人。也就是说，务实型领导者总能在事情复杂、无法完全掌握和控制的情况下，极为平静地处理事情。也许务实型领导者做不出轰轰烈烈的事情，但他们总能在平凡中体现出不平凡的价值。

务实型领导者往往没有英雄主义的英勇和冒险，但他们踏踏

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书



实实做好每一项工作；务实型领导者也有利他和利己交错的混合动机，做决策时也会兼顾自己的地位和前途，但他们也会采取谨慎的态度来处理复杂的事情，以保护组织、同事、下属及自己的利益；务实型领导虽然具有理想和目标，但他们总是懂得从小事去做，一步一步实现理想。虽然务实型领导者在做事时往往会对客观事情妥协，更现实地处理事情，但是这种每天所做的正确决策，为务实型领导者积累了巨大的力量，这种力量足以推动世界的前进。

海王集团的张思民就是这样一个务实型的领导。

1989年7月8日，海王集团的前身，深圳工贸公司在蛇口石云村宣告成立。公司的主营项目是研制“金牡蛎”这种天然海洋生物滋养保健品。深圳工贸公司刚成立时条件很差，厂房只有三间普通的民房，总共只有七个人，每个人都身兼数职。张思民是总经理，一方面要负责管理、科研、生产、营销等工作，另一方面还要负责人事、后勤，有时也烧饭、洗碗、打扫卫生。司机一人既兼运输、采购、接待，还兼传达、勤杂工作。创业初期的条件极为艰苦，每天要工作十七八个小时，累得连站着都能睡着。吃的呢？由于没有食堂，常常轮流做饭瞎凑合一顿。这时候，张思民还承受了巨大的心理压力，许多人认为张思民是自不量力瞎折腾，因此张思民觉得无论如何也得干出名堂来。正是这种坚定的信心和坚强的意志让张思民承受住了一切困难。

张思民是个务实的人，他既能干大事，也能干小事。他每天带领公司的人，手提钉锤到海边去向渔民收购牡蛎。收到牡蛎后，用钉锤击碎牡蛎壳，取出肉洗干净，带回去提炼加工。

然而，“屋漏偏遭连夜雨”，在开发研制金牡蛎的关键时刻，合作开发金牡蛎的那家珠海公司突然决定撤走其全部资金和技术



人员，另行开发新产品，这更让张思民的企业雪上加霜。张思民明白，如果稍有不慎，公司会陷入困境，不仅自己全部投入可能化为乌有，而且他无法偿还因此而带来的巨额债务，更对不起跟着他的人。

面对困难，张思民顽强地站了起来，他含笑送走了合作者，把大家召集起来，激励大家说：“世界上没有做不成的事，关键在恒心，在毅力，在一口气。许多事情的成功都在一咬牙的坚持当中。坚持住了，你就会成功，就会柳暗花明。没有专家我们可以再请，没有资金我们可以再借。只要有干事业的恒心，眼下的难关就一定能度过去！”张思民这种百折不挠的顽强意志感染了大家，让大家重新看到了希望，赢得了大家的信任和支持。于是，整个公司以更为坚定的信念迈上了征程。

在张思民的带领下，公司请专家、查资料、筹资金，上下齐心协力，与困难展开了新的较量。终于，在半年以后，“金牡蛎”终于研制成功，并顺利推上市场，公司也迈开了飞速发展的步伐。

从张思民的事迹中，我们可以看到，作为一个务实型领导者，张思民具有一丝不苟的敬业精神，不怕吃苦的工作干劲和不屈不挠的坚强意志，这些都是务实型领导者所特有的品质。同时，我们也应看到，张思民的毅力来源于他对事业的追求，远大的目标。有了目标，才会产生巨大的动力。即使身陷困境，也会努力到底。

同时，张思民作为领导者的表率作用也是不容忽视的。下属面对重重困难而出现动摇的时候，张思民就会身体力行鼓励大家，稳定大家的情绪。通过激励，使组织在困境时形成很强的凝聚力，上下同心去战胜困难。



二、务实型领导的行为

务实型领导者的真正责任是为组织做一些有实效的事情，但是，这并不表示务实型领导者是事必躬亲的，因为许多事情是大多数人都会做的。务实并不是做每一件事，而是指做事要讲求实效，然后再具体地去做。如果领导者没有考虑到这点，他将会陷入事必躬亲的怪圈，从而给组织带来可怕的后果。

从讲求实效出发，务实型领导的行动有以下几个特点：

（一）高瞻远瞩

务实型领导者应该高瞻远瞩，对自己所担任的工作和任务应站在战略的高度来审视，应该有意识地把自己从公司的日常琐事中解脱出来，并保持一定距离，做到虽身居要职，但对手下工作的进展能了如指掌，确保企业整体运行的高效性和目标的一致性。

务实型领导者在组织中需要在两个层面上开展工作，一方面，他们既参与到公司日常运作的各个方面，另一方面又应该能把日常活动纳入公司的全盘计划一起考虑。从而，他们既可以避免近视，不去做自己可以由他人做的，影响自己工作效率的日常琐事，而着眼于公司的远大发展前景，又不至于脱离公司运行的日常实际去不切实际地空想，使自己确定的公司整体战略脱离实际。

（二）描绘远景

通过远景，领导能向员工传达一种着眼未来的精神，让员工了解目标和共同利益，以促使员工之间的团结，挖掘员工的潜能。务实型领导往往通过简洁、全面、清楚地表述公司的最终目标——公司的宏伟蓝图——以及实现蓝图的过程和方式来向员工



描绘远景，使员工不仅知道日常工作中该干什么，而且知道自己个人的工作与整个公司的运作是怎样有机地结合起来。因此，领导者就可以吸引员工共同在日常工作中为企业整体的长远目标而奋斗。

（三）推行共同的价值观

共同的价值观是支撑社会、文化和企业的基石，是它们连为一体的纽带。但是，要在组织内推行共同的价值观是不容易的，由于每个员工在工作经历、态度、目标和愿望上都存在差异，而任何不同都会导致价值观的不同，所以，如果领导决定改变公司的经营方向，创新发展，就一定会有不同意这一方向或为实现方向而做出变革的做法的员工和其他领导者、管理者存在。这时，领导必须找出反对者，向他们灌输共同的价值观，以帮助他们理解为何要改革，消除怀疑者、反对者。

如果在适应性变革中，需要更新价值观，只要是竞争性的、正面的价值观，只要不是为了避免变革而提出的保守，领导者和公司上下就应该对之进行仔细审查。既可以促进对新的共同价值观的选择，也可以提供宝贵的真知灼见。领导者在变革公司的过程中需要在整个公司推行新的价值观。在这种文化变革中，只有领导者目标明确，善于沟通，可以把个人目标变成共同目标，能使公司上下遵循共同原则，这样，领导者才能领导公司克服文化变革的重重困难，获得最终的胜利。

（四）让组织成员各负其责

责任既是压力，也是动力。责任制是保证领导工作有效进行的关键。务实型领导者一方面要了解向员工提供机会的必要性，以便让员工各负其责，另一方面，又要根据情况，把工作交给那些真正能做的人去负责。这样，在职权范围内，员工就会勇于负



责，全力以赴。领导者就只需评估员工的工作态度和工作成效，负起监控、指导之责。务实型领导者会把公司内责权分配得当，让每一位组织成员都各负其责。从而使每位员工都能够，也愿意在自己能力范围内发挥自己的聪明才智，认真负责，把工作做好。

第二节 务实型领导的特质

一、具有明确的职业发展规划

务实型领导者一般都具有明确的职业发展规划。他们知道任何工作都需要脚踏实地，一步一个脚印地走，因此，为自己设定职业发展规划是最重要的。只有具有明确的职业发展规划，才会沿着规划一步一步、有目的有计划地去实现它。

井上富雄是日本著名的企业家，年轻时曾在 IBM 公司工作。由于他体质衰弱，进公司不久便病倒了。他凭着坚强的意志与病魔搏斗了三年之久，终于康复，并重回到公司工作。当他病愈后再回到公司，一些比他晚入公司的人都在职位上超过了他。井上富雄不服输的态度促使他想在自己的职业生涯中有所成就。于是他制定了往后 25 年的生涯计划，这是他第一次为自己制定职业生涯的计划。此后，他每年都为自己未来的 25 年生涯订立新的计划。比如 25 岁时，就制定了至 50 岁时的生涯计划；到了 30 岁时，就制定出至 55 岁时的生涯计划。

井上富雄根据“25 年计划”表督促自己按计划行动。他不断思索如何才能以最少的劳力，消耗最少的精神，以最短的时间达到目的。他力图找到既轻松，又一定能成功的战略、战术。他



还不断地调整自己的职业设计计划，追加新的努力目标，使自己的最初目标和工作目标也就逐渐扩展充实起来，并且从自己的现实出发学习各种能力，然后再进一步地为未来打基础，以便能随时胜任更高的任职。比如，当他还是一个小小办事员时，他就开始学习科长应具有的一切能力；当他当上科长时，就学习当经理应具备的能力；当上经理时，就再进一步学习胜任总经理的能力。

在职业生涯计划的指导下，井上富雄不断取得了进步。30岁时，就成为经理；到了40岁时，当上了总经理。到47岁时，他干脆离开IBM，开始自己独当一面，领导一家公司。

可见，明确的职业发展规划是务实型领导者不断进步的实践指导。从长远来看，它能指导领导者一步一步去实现既定的目标，从短期来看，则能使领导者有条理地处理各项事务。杰克·韦尔奇在接管通用电气时的发展规划就是使通用在他的领导下不断发展，为了实现这个目标，杰克·韦尔奇根据计划极有条理地来处理各项事务。他的一年大事是这样安排的：每年1月初，和全公司500位高层主管到佛罗里达州去开全年营业计划决策会议。3月，和公司最高层的30位主管，在训练中心开主管会议，主要目的是检验年初所定计划的进度并交换意见。4、5月份到各主要分公司和部门和公司3000位经理人见面。利用手上完整的资料，亲自评估各经理人的表现。同时，将员工意见调查表寄出，以便进一步了解员工的需求。6月召开年中最高层主管会议。7月，和通用电气部门主管在总部商讨三年计划。9月，召开第三季度最高层主管会议。10月，与公司前130位主管，在训练中心商定第二年年年初佛州会议该注意的事项。11月，最高层主管预算和人力资源评估会议。12月，召开年末最高层主管



会议。杰克·韦尔奇就是在明确的规划当中把通用带到了另一个巅峰。

务实型领导者在设计职业发展规划时一般先进行自我评估，以肯定自己的优势，确定需要进一步完善的方面，然后再设定工作目标，提出发展的具体规划，详细地列出自己所要采取的行动，包括阅读的书籍、参加的会议、从事的实际工作等，并规定每个阶段的起止时间，让自己脚踏实地地根据发展规划去行动。

二、实力和努力都重要

务实型领导者在领导过程中表现出了非凡的实力，实力是他们获得成功的主要因素。曾经教过比尔·盖茨的一位大学教授这样评价盖茨：“他是我所教的学生当中最好的学生。我不能想像还有比他更聪明的人。搞软件，对他来说，几乎是不费力的。”比尔·盖茨的一位同学也说：“他是一位天才，问题就这么简单。他说他的脑子里净是一些软件开发方案，而我们不能不信他。”可见，实力是获得追随的最重要因素。而在微软公司中，员工也经常以无与伦比的信任来评价比尔·盖茨，常说：“他真聪明，善于把握事物的实质，一眼就能看穿未来”；“他是与众不同的，他有非凡的理解力和卓越的战略眼光。”从这些话语当中，我们不难看出领导如果具备独特的能力，就能够在其公司员工那里构筑了一种以实力为主导的非权力性影响力。

当然，领导者的实力不一定是指领导者是否具备运转工作的核心技术。它可以有不同形式的体现。如作为上层领导应具有规划战略和决策的能力，而作为主管销售的领导则要求有敏锐的市场眼光，具有把握市场的能力。

在社会急速发展的时代，务实型领导者越来越多地出现在企



业当中。因为只有技术和能力，才能领导别人。比如，在高技术性公司的高绩效领导者，也许他自己不见得是个写程式的高手，但是他必定能了解与商务有关的电子数据交换及网络等知识。而在一家专业的服务型企业中，领导者可能不必与客户直接接触，但是他必定能展现自己高超的“顾问”能力。因为这是务实型领导者实力的体现。

而务实型领导者为了获取这种实现，也是付出了相当的努力。对务实型领导者来说，努力和实力同样重要，甚至更多的时候，努力比实力更重要，因为，努力就能获得实力。英国著名的饼干大王西蒙是一个连锁饼干公司的老板，他的一生取得了巨大的业绩，可谓踏踏实实的务实型领导者。他在回忆录中总结自己成功的经验说，他从13岁开始投入做饼干这个行业，直到63岁。他把自己人生最青春的50年都投资在最爱的这个行业中，同时，他也投资了最大的精力去努力学习。西蒙说，从入行开始，他就使用了比别人多两倍的时间去研究如何使自己的手艺更精湛，烘焙出比别人更可口的饼干。每次当饼干一出炉，他一定找许多人来试吃，接受批评，作为评判者之一，如果觉得口味稍微不对、不够好吃，他立刻着手一一改进。就这样亲力亲为，到了45岁时，这位饼干大王竟然得了糖尿病，但为了工作，他仍然照样投入，直到最后病逝。西蒙就是在不断的努力中缔造了英国食品业的奇迹，公司一年的营业额高达20亿英镑！

另一位务实型的领导者也深深地懂得努力和实力都重要的道理。他就是台塑集团的王永庆。王永庆小时候家里很贫穷，念书时成绩总在最后十名内，进米店做小工时才吃上白花花的白米饭。这种艰难困苦的生活磨炼了他的意志，更增加了他的经验，增强了他的实力。后来在日本人的压迫下白手起家，一跃而成为



台湾首富。

在谈到成功经验时，王永庆说：“我是一个没有受过正式经济教育的人，可说全凭经验。为了求生存，我在一切条件不利之下崛起。”

王永庆认为，实力是相当重要的，而实力更多是从实际经验中得来的。他说：“中国博士在外国开餐馆，我碰到好几位。为什么会这样呢？因为，中国人要到美国工业界发展有两点困难。第一，因为语言、风俗习惯等的因素，美国人用中国人的比例就比较少；第二，我们的留学生已经是博士、硕士，要到工厂中工作，他们绝对不愿当一般职员、作业员，而公司内高的职位，不要说美国人的公司，就是我也没有办法特别安排给他们。在美国，公司主管大部分是高中、高工、高商等，因为这些人在工厂已经比大学、研究所的人多磨炼了若干年，经验相当丰富，每个人对于自己的工作范围，都有单独作战的力量。如果想在工业界寻求发展，还是工厂的实际经验有用些。”王永庆认为，经验乃是世界上最宝贵的东西，它是个人实力的最重要来源。

他说：“钱是没有用的，钱人家可以从你的手中抢走。只要有足够的力量你就会成功，而且，无论如何，力量是人家抢不走的，培养自己的力量才是最重要的。”“天下事情，你有没有实力，是最实实在在的事。怎样和人家竞争呢？就是你做的东西不能更便宜、更好，最后是消费者承认不承认你的问题。”

可见，务实型领导者都是很注重实力和努力的。实力和努力是务实型领导者身上所特有的，正是因为实力和努力，才使他们取得了重大的业绩，取得了成功。



三、全身心投入事业

务实型领导者为了实现目标，往往全身心投入到事业当中，并且能够通过付出时间和努力，冒着一定的危险为下属树立自我投入、自我奉献、自我牺牲的榜样，让下属充分感受到领导者的务实作风。

李·艾科卡就是一位全身心投入事业中的务实型领导者。当李·艾科卡接手处于危机状态的克莱斯勒公司，他首先以三寸不烂之舌力克群雄，使得美国国会突破惯例，通过了支持克莱斯勒公司改革和发展的贷款法案。但是，拿到贷款以后并不是说一切顺利，李·艾科卡得想方设法使克莱斯勒公司起死回生，因为贷款是有期限的。

为使公司起死回生，李·艾科卡想尽了办法，他深深懂得：自己就是公司起死回生战斗的主人和统帅，必须以一定的作为将大家联合在一起，共同奋斗才行。于是，李·艾科卡主动向公司提出将自己的年薪降低到1美元。李·艾科卡这一主动降低自己年薪的奉献行为，为公司的起死回生迈出了关键性的一步。当李·艾科卡向公司工会的负责人提出要削减工人的工资时，工会激进的领导人无法拒绝他，这表明李·艾科卡的号召力更强了。同时，当李·艾科卡向材料供应商提出要紧缩开支和成本时，材料商们容易接受相关举措了，因为他们既可看到克莱斯勒公司背水一战的态势，又知道克莱斯勒公司目前确实无力预付购货款。

在这样的背景之下，李·艾科卡还影响了更多本来与公司无太大关系的人。很多的知名人物，如喜剧大师鲍勃·霍普、艺术家比尔科斯基、音乐家珀尔·贝利都被李·艾科卡拯救公司的举措所感动，他们分别以义演、演讲和广告宣传的形式，帮助困难中



的克莱斯勒公司。

总之，李·艾科卡这种奉献精神为克莱斯勒公司创造了良好的内外部环境，为实现目标做出了贡献。

可见，务实型领导者总是全身心投入事业，将组织的指导原则置于其他一切的首位，并且努力以身作则。对于已获得一致通过的事情，他们总是首当其冲地去做。在为目标服务的过程中，领导以行动表明自己并非出于私利，而是出于对组织、部门、小组及其成员们利益的关心。务实型领导者对组织的准则是相当看重的。当领导者对组织的各项准则做出肯定时，他们实际上就是在许诺，这些准则将会连续贯彻下去。同时他们也是在暗示，自己会以身作则地遵循它们。领导者正是通过自己的行为向其他人证明自己是认真对待这些准则的。

罗伯特·格林利夫是《财富》杂志所列出的前五十强企业中的一位资深主管，他指出：“伟大的领导首先看似服务者，这个简单的事实便是通往（领导）成功之路的钥匙。”罗伯特·格林利夫在其职业生涯的最后几年，回顾并总结了自己从事业成功之士那儿学到的一些东西。他指出，那些最为信奉服务观的人，那些全身心投入事业的领导者，同时也是些成功的领导者。正是为他人服务的这种信念，使得这些人得以领导，其他人得以心甘情愿地服从。务实型领导就是那些为目标服务且愿意按自己的信念采取切实行动的人，只要能够坚持以目标为导向，开展符合现实的行动，领导者务实的服务行动就会获得成功。

为了表明自己对理想、对目标的坚定信念，务实型领导者往往身先士卒，用自己的榜样来激励追随者。美国前副总统休伯特·H·汉弗莱说：“我们不应该一个人前进，而要吸引别人跟我们一起前进。这个试验人人都必须做。”他这句话表明，身先士卒、



以身作则可以成为务实型领导者的巨大影响力，因为务实型领导者深深懂得，与自己并肩前进的人总是比跟在自己后面走的人更努力，也走得更远。而如果自己能够坚持走下去，并带头行动，总会有人与自己同行的。

要想为下属树立榜样，务实型领导者需要坚持道义的正确性，即使这种坚持需要付出很高代价，也不能放弃。诺贝尔和平奖获得者阿尔伯特·施韦泽说：“在工作中榜样并不是什么主要的事情，但那却是惟一的事情。”务实型领导者的座右铭是，伟大的梦想并非单靠领导者自己就能独立实现的，领导行为是一项群策群力的共同努力。务实型领导者就是通过全身心投入事业，热忱奉献，以身作则的实践来领导群雄，赢得同仁们的全力支持与协助，从而共同赢得最后的成功的。

全身心投入事业的领导者，不一定要做出一些引人注目的举动，比如出现在公司基层、出现在市场上、向员工宣传自己的设想等等都可以表现出领导者与公司的事业休戚相关、荣辱与共。可以说，全身心投入事业是务实型领导者的一个标志。

四、让业绩不断成长

务实型领导者的务实之处还表现在脚踏实地，不断提高业绩。让业绩不断成长是务实型领导者最关心的问题。作为一个领导者，如果没有辉煌的业绩，无法让业绩不断成长，那么他显然是缺乏一定实力的。因为，成功的业绩是领导者具备实力的最充分、最有力的证明。

例如：毛泽东虽然是一个学历不高，土生土长的农民子弟，但是他却以自己的实力被确立为党的第一代领导核心。他的实力就来自于他的成功业绩以及不断的成功。在党的七大之前，他已

docsriver 文川网
入驻商家 古籍书城

在文川网搜索古籍书城 获取更多电子书



经成功地领导了秋收起义；成功地建立了井冈山根据地；成功地领导了第一次、第二次和第三次反围剿。虽然第五次反围剿失败，红军被迫长征，但这并不是毛泽东的错误，却反过来证明了他的正确性和重要性，所以，毛泽东最终在遵义会议上重回领导岗位，成功地指挥了红军长征，扭转了中国革命的劣势。在被确立为党的领导核心后，毛泽东没有放弃努力，又取得了一个又一个的成功，比如，在陕北成功地建立了中国革命的大本营，以此为根据地，开辟了抗日战争的新局面。

可见，对务实型领导者来说，让业绩不断成长从某种意义上来说就是在不断地提高自己的领导实力。当然，眼前的业绩与兴盛并不表示能够持续发展。而业绩不佳的现况，也不表示不能有所发展，重要的是持续地增长。只有持续地发展，才能证明领导者的实力是强大的。

为了让业绩不断成长，务实型领导者往往从以下两方面着手：

首先是不断审视现行的管理制度是否成功，如果企业因领导者的良好领导而使得目前的业绩提高就是成功；如果目前的业绩状况不佳，就是不成功。

其次是不不断思索现行的管理制度是否有效，如果企业的业绩不只是暂时提高，而是前景看好，就是有效的，但是，如果只是为了追求眼前业绩的成长而对员工采取强硬的手段，无理地要求员工付出。当员工遇到无法适应的状况时，就会产生抗争。这样反而更不利于公司，甚至使得业绩一落千丈，这时，企业的管理制度是无效的。

比如，闻名于世的调味品制造商 M 公司的创办者维乐比·M 认为，只要能制造优良的产品，就一定能卖出去，进而带动公司



的发展。于是，为了提高业绩，维乐比·M 习惯以厉声呵斥来指挥下属，果然，业绩在一段时间内大幅地增长，但是没过多久，业绩就停滞不前，甚至出现了衰退。像这种不受员工欢迎，或是无法适应环境变化的管理制度，虽然暂时可以称得上“成功”，但却是“没有效果”的，必须改善或废除。

就在业绩衰退，公司无法产生利润的困境中，维乐比·M 病逝了，其侄子查尔斯接管了 M 公司。查尔斯立即召集全体员工宣布：“薪水提高一成，每周工作时间缩短九小时，公司今后的生死存亡全看大家的努力，希望大家加油！”这个决定让所有的员工极为振奋，工作积极性、主动性极大提升。在全体员工的努力之下，业绩逐渐好转。M 公司不到一年就转亏为盈，并很快打破了公司有史以来的最高记录。

可见，真正“成功”又“有效”的管理制度是既能深得员工的心，又能适应环境变迁的管理制度。维乐比的管理方式虽然暂时是“成功”的，但却是“没有效果”的，最后终于使业绩一落千丈。查尔斯的管理方式，就是既“成功”又“有效”的，所以使得公司业绩逐渐好转。成功的务实型领导者会不断审视现行的管理制度，力求管理制度既“成功”又“有效”，保持业绩稳定地成长，不断发展以促进组织的不断成长。

五、注重经验的积累

务实型领导者往往具有较高的感悟力，他们能适时地发现问题，把握机遇，及时地提出使组织得到彻底改变的战略设想。但是，他们的这种能力并不是天生的，而是在社会实践中不断积累经验的结果。

例如：罗斯·佩罗特是一位务实型领导者，他发明创造了用