

【个性化领导丛书】

崔华芳 编著

# 务实型领导

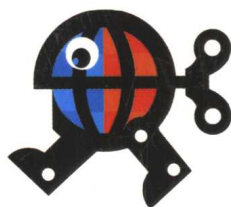
# 务实型领导

# 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<br>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

## 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。

本丛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)        |
| <b>第二节 实战型目标管理 .....</b>   | <b>(59)</b> |
| 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)        |
| <b>第三节 实战型组织机构管理 .....</b> | <b>(73)</b> |
| 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

|                             |             |
|-----------------------------|-------------|
| <b>第一节 务实型领导的决策行为 .....</b> | <b>(91)</b> |
| 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)       |



|                     |       |
|---------------------|-------|
| <b>第二节 科学决策的程序</b>  | (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) |
| <b>第三节 不确定事件的决策</b> | (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) |
| <b>第四节 务实决策的方法</b>  | (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

|                    |       |
|--------------------|-------|
| <b>第一节 有效的控制</b>   | (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) |
| <b>第二节 有效控制的过程</b> | (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)        |
| <b>第三节 有效控制的具体方法·····</b> | <b>(186)</b> |
| 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)        |
| <b>第四节 提高控制效能的方法·····</b> | <b>(205)</b> |
| 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

|                         |              |
|-------------------------|--------------|
| <b>第一节 有效团队的建立·····</b> | <b>(213)</b> |
| 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)        |
| <b>第二节 有效团队的完善·····</b> | <b>(227)</b> |
| 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)        |



|                           |       |
|---------------------------|-------|
| <b>第三节 组织文化的建设</b> .....  | (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) |
| <b>第四节 学习型组织的建立</b> ..... | (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

|                          |       |
|--------------------------|-------|
| <b>第一节 有效用人概述</b> .....  | (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) |
| <b>第二节 有效选人的方法</b> ..... | (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) |
| <b>第三节 有效用人的方法</b> ..... | (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) |



|                    |       |
|--------------------|-------|
| <b>第四节 有效激励的方法</b> | (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) |
| <b>第五节 有效的育人方法</b> | (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

|                        |       |
|------------------------|-------|
| <b>第一节 领导效能概述</b>      | (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) |
| <b>第二节 务实型领导的管理效能</b>  | (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) |
| <b>第三节 务实型领导者的时间效能</b> | (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)        |
| <b>第四节 务实型领导的会议效能·····</b> | <b>(390)</b> |
| 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

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>第一节 务实型领导的素质提升·····</b>  | <b>(397)</b> |
| 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)        |
| <b>第二节 务实型领导者的知识提升·····</b> | <b>(411)</b> |
| 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)        |
| <b>第三节 务实型领导的能力提升·····</b>  | <b>(425)</b> |
| 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



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外观事情妥协，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点名堂来。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