

领导力

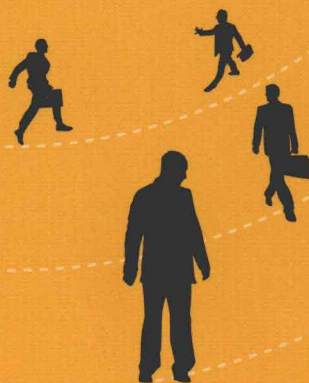
结果

导向的

中基层管理者的 自我提升课

周永亮◎著

没有结果，你干到死都没用！
紧盯结果，让你的领导力迅速提升！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

领导的结果

导向的

中基层管理者的自我提升课

周永亮◎著

没有结果，你干到死都没用！
紧盯结果，让你的领导力迅速提升！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在下级面前，如何证明你是一个具有领导力的上级？

在上级面前，如何证明你是一个合格的下级？

是结果！没有结果，一切领导力都是空谈！《结果导向的领导力》是一本所有的管理者必读的书，针对管理者在管理过程中经常遇到的“任务布置下去了，却经常没有结果”这个问题，从阐述什么是真正的领导力、执行人对结果的重要性出发，到如何通过具体工作——深入一线进行领导、带好团队等来建立和领导结果导向型组织，从而让管理者能正确地作做事，打造一支用结果说话的队伍，实现真正的领导力。

图书在版编目(CIP)数据

结果导向的领导力：中基层管理者的自我提升课 / 周永亮著.

—北京：机械工业出版社，2013.12

ISBN 978-7-111-44761-0

I. ①结… II. ①周… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 269224 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：解文涛 责任编辑：解文涛

责任印制：李 洋

三河市宏达印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm·15 印张·1 插页·205 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-44761-0

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010)68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

专家推荐

无论什么样的企业，也无论你在什么位置上，都要关注你工作的结果，这是领导力的目标和原则，《结果导向的领导力》让人耳目一新，很实用！

——北京文创国际集团筹备组负责人 张晓

卓越的结果，必然源于卓越的领导力。周博士的《结果导向的领导力》让领导力的理论回归现实。

——湖南金杯电工总经理 唐崇健

没有结果，谈不上领导力。一语惊醒梦中人，该书字数少，但精辟！

——畅销书《向解放军学习》、《企业员工的三大纪律八项注意》作者
张建华

落地才是硬道理。国富的管理系统落地工程就是希望自身的咨询成果能够为企业创造真正的价值。其实，就是对咨询顾问领导力的一种考验。周博士的《结果导向的领导力》就是要求一切的领导力行为都要有落地的结果。

——国富咨询集团总裁 李建立博士

对于民营企业而言，务实是根本，结果是目标，周博士是管理系统工程的发起人和推动者，不断帮助我们企业前行，总是把结果的获得放在首位，而不是把理论的套套放在首位，值得尊重！

——安徽笑九喜餐饮连锁董事长 张振喜

很多人认为，领导力是很难度量的。《结果导向的领导力》一书给人们提供了一个最基本的度量标准，那就是结果。听起来有点以结果论英雄的味道，但仔细想来，还有什么比实践更能成为真理的标准呢！

——北京大学信息管理系副主任 周庆山博士

领导力的概念给人一种很宽泛的印象，而我的老同学周永亮博士的《结果导向的领导力》一书给人们提供了思考领导力的角度，而且是一种比较现实的角度！

——清华大学人文学院 史志钦博士

周博士带队给我们企业做过咨询，其务实的作风正是领导力的一种体现，企业领导者和任何管理人员都应该有一种务实的作风，都应该读读这本书！

——江苏东方地产总经理 荐辉

周博士是我见过的咨询培训人士中最为务实的一位，是我多年的老师和挚友，关注结果永远是任何层级人员的基本要求，是领导力不可缺少的基本特质。

——浙江正达集团总裁 郑浩

企业经营是需要结果的，企业家是最务实的。周博士是我们的老师，他一直倡导落地才是硬道理，结果才是最好的评判。这本书说出了我们企业界的心声！

——江苏惠生堂董事长吴文英、总经理 李耀辉

周博士在给我们北大汇丰商学院的同学们讲授领导力的时候，就非常注重结果的验证，很是符合我们做企业的心理，夸夸其谈，不如拿结果说话。结果才是硬道理！

——海南三亚太宇实业董事长 蔡瑜蓬

领导力，来自于实践

中国企业联合会副理事长 李建国

出于职业的缘故，我很关注领导力的研究和实践。中企联一年一度评选的中国企业 500 强中的领导者大多显示了较强的组织驾驭能力，其实就是领导力的一种。不过，领导力仍然是一种看得见、摸不到的学问和能力，在研究领域中很难量化和评价。

西方的领导力研究学派更强调领导力的特质模型和情景行为模型，也就是说，一直在探索模型化的处理，并将其作为一种可以训练的素养和技能。

中国的领导力研究者，则更愿意从中国五千年的传统中寻找领导力的营养，将领导力视为一种道德或者精神的力量。

周永亮博士是我的老朋友，也是中企联管理咨询委员会的执行委员，属于咨询培训领域的“老兵”，笔耕不辍，其写过不少关于领导力方面的著作和文章，而《结果导向的领导力》一书特点很鲜明，强调了领导力的结果导向特性，把领导力置于一个可以随时检验的角度。

确实，在现实中，有不少人具备道德高尚、幽默风趣、以身作则等领导力特质，但在领导一个组织，尤其是领导一家企业时却无法成功，甚至饮恨商场！而一些看起来领袖气质并不突出的人却把企业做得越来越大、越来越强，取得了令人赞叹的成就！

放眼望去，国外好像也有类似的例子，最典型的莫过于苹果创始人乔

布斯了。据资料显示，乔布斯脾气很坏，在气急败坏的时候骂人毫不留情，不给对方面子，为人也很苛刻，年轻的时候吸毒泡妞，好像“坏事做绝”，甚至一度因不能与人好好相处被董事会赶出苹果，不得已另行创业。可是，苹果在 20 世纪 90 年代以来冠绝商界的业绩让人对乔布斯的领导力刮目相看，甚至在《哈佛商业评论》中专门有知名专家总结了乔布斯的领导力准则。

由此看来，领导力是一门来自实践的学问，或者更合适地说，是一种能力。结果，是领导力强弱的基本判别标准。如果结果不如人意，就是拥有一身可以总结的领导力特质，恐怕都难有说服力！周博士的书则非常细致、系统地阐述了卓越领导力是如何获得预期结果的。

值得一读！

修炼出来的才是真正的领导力

方太厨具总裁 茅忠群

我是比较关注领导力的，方太也是一家比较注重领导力培养的公司，也与周永亮博士领导的国富咨询有过领导力训练方面的合作。

在我看来，领导力关乎一家企业的成长，也关乎一位领导者自我的成长。对于企业领导者而言，具体管理技能的不断提升自然有助于对企业的管理效力有益，但是，更为关键的则是领导力的不断提升，领导力是驾驭管理技能的操盘手，很多拥有较强管理技能的人不能成为很好领导者的原因就在于缺乏优秀领导力的驾驭，如果说，具体的管理技能更多强调的是技巧，如计划、考核、制度设计、薪酬设计、人事安排、流程控制、IT 技术等，而领导力则更强调的是领导者的智慧与人格。

这大概就是领导与管理之间的根本差异吧。也正是如此，很多学者认为，管理技能是可以学习和修炼的，而领导力是天生的，因而是不能学习和修炼的。

不过，从我本人的实践以及更多优秀领导人的成长过程看，领导力是可以学习和修炼的，甚至可以说，只有修炼出来的领导力才是真正的领导力，没有经过修炼的领导力最多叫领导力潜质。实践表明，不管一个人的领导力潜质有多强，如果没有经过长时间的实践修炼，也不会有好的效果；同时，不管一个人看起来多么缺少领导力的特质，经过长时间的修炼和实践，都会有很好的效果。因此，领导力一定是来自持续的修炼！

周博士的《结果导向的领导力》一书明显强调了修炼的重要性，直截了当地将领导力置于实践的过程中进行检验，并给出了检验的标准——结果。

不管多少人赞同或者多少反对，对于我们这些长期在企业中干的人，对于我们这样的民营企业而言，结果导向永远是最基本的要求，没有结果，我们的一切都是零！尤其是有一个持续的好结果是多么的不容易，而有一个坏结果是多么的迅速而容易。多少年来，有多少个看起来风光的企业消失了，有多少个曾经侃侃而谈的企业家销声匿迹了！每看到如此，我都心怀戒惧，战战兢兢，如履薄冰，不断提示自己更深层次地修炼领导力，去获得一个更好的结果。

对我的方太同事，我依然也是如此不厌其烦地强调领导力的修炼，关注结果，关注生存的危机！因此，周博士的这本书恰恰可以是一本提醒任何企业家和职业经理人的读物！

好的领导力，来自好的心态

清华大学经济管理学院教授 吴维库

领导力与情商的关系最近，甚至可以说是情商的体现。

情商的基本体现是自我意识和自我管理的能力，而这恰恰是领导力的基本特质。企业的领导者最应具备的就是这种强烈的自我意识，不少老板因缺乏这种自我意识而无法把企业带向更加成功的明天，诸多职业经理人因缺乏这种自我意识而屡屡受挫，职场不顺！在商场中，这种自我意识主要通过行为的结果体现出来。企业，是最务实的，是认结果的一种组织。折腾半天搞不出个结果或者搞砸了，领导者很难让人信服，其领导力必然大打折扣，不管这位领导者多么的口若悬河，多么的理论深厚，谈起领导力来多么深刻！社会上的人们依然会认为，其领导力是不够的。

从这点上看，领导力与性格的关系不大。成功的企业领导人既有非常乐观、外向的，如杰克·韦尔奇，也有略显羞涩、内向的，如IBM的前任CEO郭士纳；有脾气较好，很少发火的，如比尔·盖茨，有脾气火爆、拍桌子骂人很常见的，如乔布斯，甚至如华为的创始人任正非常常说“自己很抑郁”。也就是说，什么脾气的人都可能会成为企业的领导者，也会做出惊人的成绩来。可能有人认为，这些人的情商是不是有些问题。其实，这些人的情商很高，因为他们有非常强烈的自我意识和自我管理能力，方向感极强，知道如何激励身边的人和自己的团队。这些成功企业家的最大特征是关注结果，有强烈的目标感，即使大家认为乔布斯是比较理想主义

的，但是他的本质特征恰恰是希望给客户提供一个惊奇的结果，而事实上的苹果股价以及充足的现金收入让人看到了极为务实的领导人。有使命感、有艺术感，不一定意味着不务实！不务实，对企业是个极大的损害！乔布斯关注苹果的每一个产品、关注苹果的股价和现金收入，是一个很难找到的能将使命感和现实感有机融合在一起的企业家和产品艺术家！

因此，周博士的《结果导向的领导力》可谓切中要害！一个企业领导者不管有什么样的性格特质，不管有何种强烈的爱好和特质，一定永远是站在大地上的，永远关注着企业的结果，一旦这个结果没有了，企业家就不称为为企业家，企业家的根也就断了，一切的行为都将只有成为反面教材的意义！

一个职业经理人更是如此。俗话说：干活不由东，累死也无功。不管你看起来多么才华横溢，也不管你曾经是哪个名校的高材生，更不管你曾经取得过什么样的业绩，如果你不能在现有的企业中取得令人满意的业绩，也就是结果，都将沦为失败者！希望我们的老板和职业经理人都应该明白这个浅显而至至关重要的常识！

前言 PREFACE

在长期从事领导力和执行力方面培训的过程中，笔者曾经无数次萌生过写一本系统论述领导力图书的念头，而且也已经撰写过相关方面的书籍，如《变革领导力》《领袖兵法》等，但由于看到市面上与领导力相关的书籍汗牛充栋，自己的写作心思也就渐渐地冷淡了下来。

2012年5月，笔者去美国丹佛参加了美国ASTD（美国培训与发展协会）的年会，感受到全球培训界和商学院对于领导力话题的追捧，在培训教育产品的展览会上，笔者粗略地计算了一下，大概40%以上的产品都是与领导力培养与训练相关的，而展会中最显著的展台也是一家从事领导力培养和训练的公司的。可见，领导力这个概念在企业界以及政界都还是受到欢迎的。

有趣的是，就在领导力概念如此火爆的状态下，关于领导力的定义却是五花八门，而且各成流派，自圆其说，争议难以弥合，笔者在这里不再一一列举。其中，最有影响力的一个概念，就是领导者和管理者的划分，说领导者更倾向于把握方向、提供愿景，侧重于激励、整合团队，而管理者更倾向于执行与计划，偏重于制度流程和过程管控等。为了说明二者的不同，不少人还写了书和文章。对于这个观点，听到的人一时热血沸腾，希望成为领导者，而不只是一个管理者，这样还可以摆脱那些杂七杂八的烦琐事务。何况，领导者也比管理者好听一些。

可是，当回到现实中的时候，我们发现，这种说法是典型的似是而非，我们很难在实际的组织和行动中找到一个领导力极强而不太会管理的

人，更不会找到一个管理能力极强而领导力很差的人。用美国著名领导力大师约翰·加德纳的话说：

“许多领导力研究者历尽千辛万苦，想要找出领导者与管理者之间的不同之处。但结果却导致领导者通常看起来像拿破仑和花衣吹笛人的混合体，专开野心勃勃的空头支票。而管理者则像是无趣的呆子。有种说法曾困扰我多时：我常听人们如此描述一个经理人，‘他绝对是一流的管理者，但我看不出他身上有任何成为领导者的潜力’。我逐渐意识到，这样的人是不存在的。我遇到的每一位可以称为一流管理者的人，他们身上都有相当多的领导者特质。”

事实上，优秀的管理者永远是优秀的领导者，而优秀的领导者同样是优秀的管理者，如果一位管理者不具备领导力的素养，就很难成为优秀的管理者。你能想象一个仅仅提供了愿景和激励，对于行动过程不太热心却能带领组织走向成功的人吗？如果真的有这种人，他充其量是一个“思想家”，而不是一个领导者。

那用什么样的标准来衡量领导力水平的高低和优劣？对此，不少的书籍和专家提出了无数个标准，甚至创造了诸多模型和公式，甚至还有各种各样的评价性语言。但是，不管什么标准，现实都是很残酷和势利的，在现实的评价中一般都有一个不成文的规律：凡是成功了的大企业领导者，我们就说他的领导力较强，然后总结其个性——基本上不管他是什么个性，评价者都能从他身上总结出领导力的特质来，性格乖僻如史蒂夫·乔布斯，因创造了苹果的奇迹，他的很多做法和观点成为领导力的原则；如果此人垮了，我们就会“发现”其领导力的缺陷，如雷曼兄弟的 CEO 富尔德，评价者会认为其在领导力方面存在严重问题。可谓胜者为王，败者为寇。不管一个人的性格中有何种优点，或者有多少优点，如果你没有成为一个大组织的领导者，或者你失败了，这些优点几乎都会变成缺点；不管你的性格中有何缺点，让人如何难以忍受，如果你成功了，如果你成就了一番伟业，人们也会从你身上总结出诸多难以置信的领导力法则。

可见，只有一种领导力的定义可能是没有争议的，就是拿结果说话，不管你是什么层次的管理者或领导人，你只有创造了良好的业绩，才谈得上领导力；如果没有良好的业绩做支撑，就谈不上什么领导力，无论你的性格中有多少项看着似乎很具有领导力的特质。尤其是企业中的中层管理人员，更是只能用结果才能在下属面前证明你是一位具有领导力的头儿，才能在老板面前证明你是一位合格的下属，而成为优秀管理者的标准则是取得更大的业绩。关于这一点，美国著名的领导力权威专家、密歇根大学的戴维·尤里奇教授就曾严肃地提出，有效的领导力不仅来自领导者的个人特征，还取决于领导者是否能够做出绩效，他在《绩效导向的领导力》一书中写道：

领导者可能是一个特别棒的人，但如果他们无法创造出持久的、平衡的业务结果，那他们就称不上好的领导者。

因此，笔者认为，领导力不是用来谈的，更不是用来作为理论的，而是用来创造业绩的，也就是用来创造结果的。基于这样的想法，笔者写就了本书，将本书送给奋战在一线的各类管理者和老板，尤其是那些希望成就一番事业的中层管理者。当然，笔者也建议希望成为更加卓越领导者的企业领袖和老板们看一看这本书！

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名：_____ 性别：☐男 ☐女 年龄：_____

E-mail：_____ 联系电话：_____

传真：_____ 手机：_____

就任单位及部门：_____ 职务：_____

通讯地址：_____ 邮政编码：_____

单位情况

单位类型：

- ☐国有企业 ☐私营企业 ☐政府机构 ☐股份制企业
☐外资企业（含合资） ☐集体所有制企业
☐其他（请写出）_____

单位所属行业：

- ☐食品/饮料/酿酒 ☐批发/零售/餐饮 ☐旅游/娱乐/饭店
☐政府机构 ☐制造业 ☐公用事业
☐金融/证券/保险 ☐农业 ☐多元化企业
☐信息/互联网服务 ☐房地产/建筑业 ☐咨询业
☐电子/通讯/邮电 ☐其他（请写出）_____

单位规模：

- ☐500 人以下 ☐500—1000 人 ☐1000—2000 人 ☐2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
☐ 报刊杂志 ☐ 电视台电台 ☐ 书店 ☐ 别人推荐 ☐ 其他 _____
3. 您对本书的评价
内容 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
编排 ☐ 易于阅读 ☐ 一般 ☐ 不好阅读
封面 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 较差
4. 您在何处购买的本书
☐ 书店 ☐ 网络 ☐ 机场 ☐ 超市 ☐ 其他 _____
5. 您所关注的图书领域是:
☐ 投资理财 ☐ 人力资源 ☐ 销售/营销 ☐ 财务会计
☐ 管理学与实务 ☐ 其他 _____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
☐ 电子邮件 ☐ 传真 ☐ 书目 ☐ 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名 _____ 职务 _____ 电话 _____
地址 _____ 邮件 _____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 董琛

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010 - 88379081

传真: 010 - 68311604

电子邮箱: cmpdong@163.com

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

目 录

CONTENTS

前言

第一章 | 有结果，才是真正的领导力 /1

1. 空谈可怕，空谈的管理者更可怕 /2
2. 成为关注结果的领导者 /8
3. 要给结果下个清晰的定义 /12
4. 用结果说话，让领导力落地 /16
5. 在角力场上，结果永远是第一位的，道理只能排第二 /20
6. 再多的道理，没有结果，只能是“思想家”，而不是领导者 /25

第二章 | 重结果，是管理者的核心特质 /31

1. 聪明人为什么往往难成大事 /32
2. 面对结果，意志比经验和知识重要一百倍 /38
3. 记住，你不是教授，是教练 /44
4. 像猎豹一样紧紧盯住眼前的猎物 /49
5. 做对结果最重要的事，找对结果最重要的人 /53
6. 智商是船，情商是海 /57

第三章 | 要结果，执行人是核心 /61

1. 忙变成了盲，忽视了具体的执行人 /62