

# 领导软实力

魅力领导 精英领导——锻造手册

肖唐友◎著



国内第一部领导软实力专著 开启领导科学的新境界



沟通，平等，民主，自由，双向  
修己安人，潜移默化地改变自己，影响下属

# 领导软实力

肖唐友◎著

**SPM** 南方出版传媒 广东人民出版社

· 广州 ·

## 图书在版编目（CIP）数据

领导软实力/肖唐友著. —广州：广东人民出版社，2015.7  
ISBN 978-7-218-10182-8


I. ①领… II. ①肖… III. ①领导能力—研究 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第140268号

Lingdao Ruanshili

## 领导软实力

肖唐友 著

 版权所有 翻印必究

出版人：曾莹

责任编辑：温玲玲

责任技编：周杰 黎碧霞

出版发行：广东人民出版社

地址：广州市大沙头四马路10号（邮政编码：510102）

电话：（020）83798714（总编室）

传真：（020）83780199

网址：<http://www.gdpph.com>

印刷：广州市穗彩印务有限公司

开本：787毫米×1092毫米 1/16

印张：24 插页：2 字数：350千

版次：2015年7月第1版 2015年7月第1次印刷

定价：46.00元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与出版社（020-83795749）联系调换。

售书热线：（020）83795240

书不属于写它的人，而属于  
读它的人。

——作者手记

# 开窗放入大江来

“枕中云气千峰近，床底松声万壑哀。要看银山拍天浪，开窗放入大江来。”

宋人曾公亮夜宿甘露寺，从窗内眺望奔腾的长江所写出的诗句雄浑豪放、气势非凡，一个伟力无穷、弄潮击浪的巨人形象跃然纸上，如此撼人心魄，在古今诗词中并不多见。

领导工作职业化已是当今活生生的事实，也是时代发展的趋势。顺应潮流、引领时代、适应变化、领导变革，已成为领导者的历史责任。领导者已无法封闭于小屋，去吟诵那“枕中云气千峰近，床底松声万壑哀”了，而要去打开时代的大窗，“放入大江来”，才是现实而理智的选择。

舒展人类漫长的历史文明画卷，我们可以得出这样一个结论：无论是指点江山、驾驭变幻风云的帝王将相，还是指挥若定、治国平天下的能人贤臣；无论是科技之巅的领军之将，还是商海巨轮的把舵之手……凡推动历史巨轮的政治家、军事家、科学家、实业家等，都身怀绝技——领导软实力。

“反以观往，复以验来；反以知彼，复以知己。”历史是现实的镜子。今天的领导者，身处万象纷呈的信息时代，

面对突飞猛进的改革发展，放眼波澜壮阔的社会转型，漫步深刻变化的人际大海，你若想洞察历史潮流，担当领导责任，做出非凡业绩，成就完美职业人生，不具备足够的领导软实力行吗？

这就是我很早就想写《领导软实力》这本书的缘由。

领导软实力，是相对于领导者职务性权力这块硬实力而言的，是指领导者通过自身良好的综合素质和行为示范，建立领导威信，从情感上影响下属，使下属追随左右，为实现组织目标而努力奋斗的一种凝聚魅力。领导软实力如同领导者的职务性权力这块“硬实力”一样，是领导者核心能力的重要组成部分。

权力是重要的社会资源，是一种“必要的罪恶”，是一把双刃剑。它既是领导者走向成功的平台，也是导致失败的通道；既是领导者造福民族的灯塔，也是毁灭国家的工具；既是献身事业的载体，也是腐化堕落的温床；既是高尚君子的沃野，也是卑鄙小人的私田……

权力运行的曲线，总是以掌权者的观念为支点划定的。权力不会给人以智慧，如果用得不好，还会使人懵懂。权力掌握在什么样的人手里，是一个根本问题；掌权者怎样运用权力，是一个关键问题。

没有皇帝的中国，不再是英雄创造的历史；民主开放的社会，不再是权力搏击的舞台。社会是民主法制的社会，权力是人民的权力，权力的过度使用，必然严重磨损社会纤维，是社会不得和谐的重要因素。领导者还是多用智慧，少用权力的好。

如果说职务性权力是一把别人赐予的双刃利剑，那么软实力就是领导者自己炼就的万能魔杖。它能使一个普通领导者变得魅力四射，得心应手，随者如云，追者如潮。

要是有一个领导者拥有高尚的道德、品行、人格、作风，他正直公道、言行一致、以身作则、团结同事、严于律己、平易近人，那么他就会受人敬仰，在人们心中自然就树起了强大的感召力。

要是有一个领导者有丰富的知识，他就容易得到人们的尊重，其才华也容易唤起人们的信任，使人们对他产生依赖感，从而产生强大的号召力。

要是有一个领导者拥有非凡的才能，他具备综合分析能力、组织协调能

力、决策指挥能力、知人善任能力、应变创新能力、语言表达能力，这些能力足以给他的组织带来希望和成功，影响力就会油然而生。

这些，就是领导软实力的力量。

理论始于问题和解决问题。理论是关于事物来龙去脉、内在联系、发展变化和本质的说明，它启发人们发现问题、分析问题和解决问题。解决问题是理论的价值和作用之所在，解决不了问题的理论是空洞的、苍白的说教。领导软实力的提出，始于领导权的过度使用所带来的社会问题、领导权问题、政权问题的思考，它力图为领导者指明一条正确使用硬权力、大力弘扬软实力的科学领导新路，致力于在领导层面重建领导权威、构筑和谐社会、巩固国家政权的清明政风。

当前，中国共产党能否保持以往那种对人民的强大凝聚力和感召力，能否继续受到人民的由衷拥护和支持，这是个关系到党的生死存亡、国家前途命运的大问题。要破解这个问题，就要以构建和谐社会战略思想为指导，以研究新时期领导者与被领导者关系为切入点，以领导者作为矛盾的主要方面，以领导者如何增强领导软实力为重要内容，通过历史与现实的各类领导软实力形态对领导力影响的比较，探索、总结政权的存亡兴衰，从中把握领导的内在规律和外显作用，得出适应时代要求的、符合社会现实的理论答案和实践路径，使领导者真正把领导软实力内化于心，外化于行，去影响广大被领导者，成为人民群众的拥戴者、追随者，以达到政风清明、社会和谐、政权巩固之目的。

时代在进步，社会在转型，权力在变迁，领导者已步入了一个领导行为创造价值的新时代。站在时代转折的节点上，我们有必要重新审视领导创造价值的行为，重新学习领导行为的智慧。这种审视告诉我们：研究领导软实力，培养领导软实力，科学运用领导软实力，是划时代领导问题的新走向，是每一位领导者要认真面对的历史新课题，是社会转型对领导者的新要求，是领导者更加卓有成效担当领导责任的必修课。正是在这种时代背景下和现实领导活动中，作者如坐针毡，如芒刺背，便首发心声，正式提出“领导软实力”这个重大而紧迫的命题，供广大读者思考与研究、实践与总结、丰富与发扬，以求抛砖引玉之效。

马克思主义哲学告诉我们，世界上一切物质都具有可知性。成功的领导者并不是与生俱来的，领导软实力也是学习、培养、锤炼出来的。关键是你愿不愿意去学习、培养和锤炼。你若愿意，《领导软实力》这本书的确可以给你提供一些思路和方法。

书不属于写它的人，而属于读它的人。本书是第一部研究领导软实力的专著，书中通俗地说明了什么是领导软实力；系统地阐述了领导软实力理论；全面分析了领导软实力形成的心理基础和要达到的素质要求；着重指出了领导软实力的培养方向；教给你运用领导软实力修己安人的二十般“武艺”。

本书有意避开领导科学中那些干枯的理论樊篱，以作者独到的社会视角用心写作，以作者独有的人生历练总结感悟，以作者独特的语言风格坦诚交流，深刻回答了领导活动中“志”与“道”、“知”与“行”的相关问题，尽可能让读者阅读得轻松，领悟得透彻，运用得巧妙，受益得远大。

人的生命意义，总是驱使人在追求自己的辉煌。“士不可以不弘毅，任重而道远。”读《领导软实力》，能夯实你的管理能力，彰显你的人格魅力，全面展示你的领导能力；读《领导软实力》，能为你的组织注入新活力，增强凝聚力，提升战斗力；读《领导软实力》，能稳步提高你的事业成功率，快速增强你的核心竞争力，迅速飙升你的“优秀”得票率；读《领导软实力》，能增强你的公信力，让你身怀绝技，冲浪人海，一呼百应，游刃有余，从辉煌走向更辉煌。

2015年5月于湖北黄石。

肖唐友



# 目 录

CONTENTS

## 序言 开窗放入大江来 / 1

<b>1</b> 第一章 <b>提出领导软实力</b>	一	辩证理解领导力 / 3
	二	近距离认识权力 / 11
	三	淡化“官本位”意识 / 20
	四	看清领导的本质 / 26
	五	提出领导软实力 / 35

<b>41</b> 第二章 <b>认知领导软实力</b>	一	领导软实力的要义 / 43
	二	领导软实力的内核 / 55
	三	领导软实力的功能 / 70
	四	领导软实力的认识价值 / 83
	五	领导软实力的实践意义 / 94

# 99

## 第三章 领导软实力的 心理基础

- 一 关于人的理论 / 101
- 二 领导者的成就动机 / 114
- 三 领导者的价值取向 / 117
- 四 领导者的社会知觉 / 120
- 五 领导者的个性倾向 / 128
- 六 领导者的态度特征 / 137
- 七 领导者的意志品质 / 142
- 八 领导者的情感素质 / 147

# 153

## 第四章 领导软实力的 素质要求

- 一 思想素质与领导软实力 / 155
- 二 品德素养与领导软实力 / 163
- 三 知识涵养与领导软实力 / 171
- 四 思维素养与领导软实力 / 176
- 五 能力素质与领导软实力 / 185

# 211

## 第五章 领导软实力的 培养

- 一 练气质，培养领袖风范 / 213
- 二 练特质，培养现代领导 / 229
- 三 练意识，建设精神家园 / 242
- 四 练心智，汇聚领导力量 / 263
- 五 练内功，培养核心能力 / 283
- 六 练风格，养成优良作风 / 288

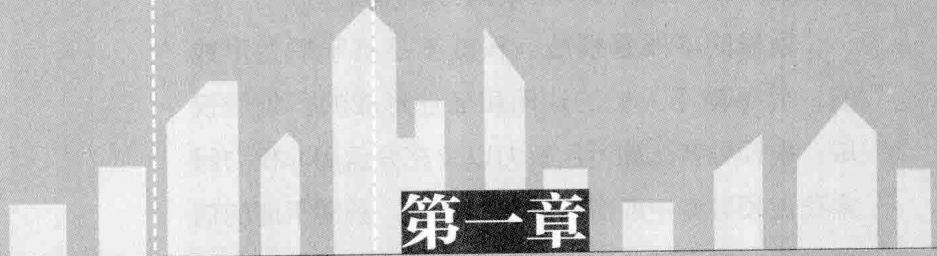
# 目录

## 295

### 第六章 领导软实力的 运用艺术

- 一 用美德立起威信 / 297
- 二 用自尊赢得尊重 / 300
- 三 用自信取得追随 / 303
- 四 用责任确立信任 / 305
- 五 用真诚换取真心 / 310
- 六 用诚信建立信用 / 313
- 七 用思想凝聚力量 / 316
- 八 用智慧解决问题 / 320
- 九 用习惯树立形象 / 323
- 十 用低调唱出强音 / 326
- 十一 用坚毅取得成功 / 330
- 十二 用总结增长才干 / 335
- 十三 用爱心广结善缘 / 340
- 十四 用大度聚集群朋 / 343
- 十五 用主动拓展人脉 / 346
- 十六 用亲和赢得信赖 / 351
- 十七 用赞美俘获人心 / 355
- 十八 用沟通化解矛盾 / 359
- 十九 用幽默活跃气氛 / 363
- 二十 用放松缓解紧张 / 368

后记 没有结尾的尾声 / 373



## 第一章

L I N G D A O R U A N S H I L I

# 提出领导 软实力

# 领

导，就是在一定的社会组织和群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力向其下属或被领导者施加影响力的一种行为或行为过程。

领导力，就是领导者的个体素质、思维方式、实践经验以及领导方法等影响具体的领导活动效果的个性心理特征和行为的总和。领导能力是领导者素质的核心，也是领导力概念的关键词。

领导的本质是权威。权威不是基于权力形成的，而是基于人们的认同和信任形成的。领导权威，是领导者正确运用权力以及充分运用非权力因素在被领导者中取得的威望、尊严，获得下属的信任和良好的声誉。因而可以说领导权威是权力、尊严、威望和信誉的总和。

无论是领导力还是领导权威，都直指领导者的非权力因素，这些因素是领导者的重要实力，我们称这种实力为“领导软实力”。

领导软实力不是一个新话题，却是一个新课题；不是一个新内容，却是一个新挑战；不是一个新要求，却是一种新走向。不重视、不思考、不研究、不实践领导软实力的领导者，很难登上成功领导的高地。一个面向未来、立志在领导实践中有所作为的领导者，不可不思考、不可不研究、不可不重视、不可不具备、不可不运用领导软实力。

## 一 辩证理解领导力

### 什么是真正的领导

鲁国的单父县缺县长，国君请孔子推荐一个学生，孔子推荐了巫马期。巫马期上任后十分勤奋，披星戴月、废寝忘食、兢兢业业工作了一年，结果单父县大治。不过，巫马期却因为劳累过度病倒了。此时，国君又请孔子再推荐一个人。于是，孔子推荐了另一个学生宓子贱。

宓子贱弹着琴、唱着小曲到了单父县。他到任后就在自己的官署后院建了一个琴台，每天下班后唱唱歌、弹弹琴，日子过得很滋润。一年下来单父县依然大治。后来，巫马期很想和宓子贱交流一下工作心得，于是他找到了宓子贱。

宓子贱是一个不到三十岁的小伙子，有着健康的身体和充沛的精力。在他面前，巫马期感到了压力。但作为师兄弟，俩人还是开始了谈话。

巫马期带着崇拜的眼神，羡慕地握着子贱的手说：“你比我强，你有个好身体啊，前途无量！看来我要被自己的病耽误了。”

子贱听完巫马期的话，摇摇头说：“我们的差别不在身体，而在于工作方法。你做工作靠的是自己的努力，可是事业那么大、事情那么多，个人力量毕竟有限，努力的结果只能是勉强支撑，最终还伤害了自己的身体。而我用的方法是调动能人给自己工作，事业越大可调动的人就越多，调动的能人越多事业就越大，于是工作越做越轻松。”

这个古老的故事给我们提出了一个仍然很新鲜的问题：什么是真正的领导？领导者领导的是什么？有100件事情，你一个人人都做了，那只能叫作勤劳，可以评为“劳动模范”。有100件事情，手下的人帮你把所有的事情都办好了，而且回过头来还要感谢你为他提供这样好的锻炼机会，这就是领导！领导者领导的是人，而不是事，领导就是通过别人来完成既定的任务。领导者不一定都精通某些专业领域的工作，只要能调动那些专业人士为自己工作就可以了。正如有钱人只要管好投资回报以及企业的战略方向就可以了，让聪明人来负责经营，聪明人可以根据企业的运营和管理找到合适的专业人士。

现实生活中，很多人在成为领导者之前，有的是做技术的，有的是做营销的，有的是做研发的，有的是做服务的，有的是做行政组织中层干部的……这为他担任领导工作积累了很多知识和经验。但是，当他们走上领导岗位后，他原来的经验和能力则成了非核心竞争力，过去赖以生存的核心竞争力，现在已成为一种支持力和外围竞争力。这是因为，他现在已经变成一个指挥家了。

就是这样一个简单的变化，往往让领导者不知所措。人们常常会看到这样的情况：当一个小提琴演奏者成为指挥家之后，经常会得意于自己的小提琴演奏技巧，离开指挥的位置，自觉不自觉地坐到乐队中拉一曲优美的曲子；当一个做营销的人成为领导者之后，看到下属遇到困难时，就会自觉不自觉地冲上去，替下属谈客户、做买卖；当一个行政部门的中层干部成为领导者之后，常常也自觉不自觉地包揽下属甚至办事员的工作。其实在这个时候，指挥家、企业的领导者、行政首长已经离开了指挥的位置，成了一个演奏手、推销员、办事员了。

可见，组织的很多混乱和失败，并不都是组织成员造成的，也不尽是经理人造成的，而是由于领导者离开了指挥的位置，没有担起指挥的责任，从而搞乱了整场“演奏”。所以，一个领导者必须意识到自己是一个指挥家。

请看美国通用汽车公司原副总裁马克·赫根对领导者的描述：“记住，是人使事情发生，世界上最好的计划，如果没有人去执行，那它就沒

有任何意义。我努力让最聪明、最有创造性的人们在我周围。我的目标是永远为那些最优秀、最有天赋的人们创造他们想要的工作环境。如果你尊敬人们并且永远保持你的诺言，你将会是一个领导者，不管你在公司的位置高低。”美国女人类学家玛格丽特·米德也曾说过：“永远不要怀疑，一个小组只要有有思想和关心事业的公民，就可以改变这个世界，事情的确就是这样。”

实业家和资深学者的话，直指一个问题：领导的对象是什么？领导是对人的领导，而不是对事的领导。的确，在这个世界上，是因为有了人才有许多事，是人使事情发生，人与事是一个问题的两个方面，人是主体，事是客体，世上只有人搞坏事的，没有事搞坏人的。领导就是处世，即调和人与事的关系，处世的根本在处人。

那么，什么是领导呢？什么是领导者呢？

领导就是领导者为了实现预定的组织目标，运用相应的理论、原则、职能、方法、影响等，率领、引导组织内的成员完成预定任务的行为活动。这时，领导是一种领导行为的活动过程，是社会组织或集团中的一种特殊劳动。

领导活动不仅涉及领导者、被领导者，还要涉及领导环境和组织目标。领导者既要把影响领导活动的诸要素统筹考虑，又要有效组织实施。这时，领导是一项复杂的社会系统工程。

领导者，是组织活动的率领者、引导者，是组织中的主要角色。领导者的本质，从社会经济形态分析，是由其在社会生活中所处的经济、政治地位所决定的，它也是随着所处地位的变化而变化的，既不是与生俱来的，也不是一成不变的。这时，领导是一宗社会公共资源，是一个动态的社会概念，不是某一个人特有的专利。

话已至此，应该给领导、领导者一个比较合理的说法了。

领导，就是在一定的社会组织和群体内，为实现组织预定目标，领导者运用其法定权力和自身影响力向其下属或被领导者施加影响力的一种行为或行为过程。



领导者，是指在正式的社会组织中经合法途径被任用而担任一定领导职务、履行特定领导职能、掌握一定权力、肩负某种领导责任的个人和集体。

称得上领导，必须同时满足以下三个要素：

一是领导者必须有下属或者追随者；

二是领导者必须拥有影响追随者的能力；

三是领导行为具有明确的目的，并可以通过影响下属来实现组织目标。

以上解释是对领导、领导者的理论概括。但是，问题的关键在于领导者自己应当怎样看待领导并努力当好领导。对于一个出色的领导者来说，有这样几句话是耐人寻味的：

“我并没有领导你们，我只是与大家一同完成任务罢了。”这时，领导者是组织中的一员。

“当我引领人们到达大家期望到达的地方时，我是领导。”这时，领导者就是引路人。

“当我引导他们并发挥了他们的创造性时，我是领导。”这时，领导者就是导师。

“当我将注意力完全集中在为我们的团队更好地整体动作时，我是领导。”这时，领导者就是协调人。

“当我竭尽全力帮助他们，满足他们的工作需要时，我是领导。”这时，领导者就是服务员。

“当我用我的真情尽我所能，帮助大家解决实际困难时，我是领导。”这时，领导者就是送关爱的人。

“当我最大限度地运用我的智慧、知识、经验，帮助人们实现共同的目标时，我是领导。”这时，领导者就是有智慧、能力强的人。

……

从领导的定义出发，我们可以清楚地看到，领导是一个行为过程，不是一个僵死的概念教条。现实社会中，我们熟悉的××书记、××长、××主任、××主席、××董事长、××经理等，如同军人的军衔、警察的警衔一样，是区别于组织内部其他成员的符号，是供组织与外部协调沟通