

第一章

领导的基础 ——魅力

领导能力就是获得追随者的能力。如果将领导技巧比喻成三角形，这个三角形的三个角分别是沟通、得到承认和影响力。领导开始有效沟通，将会得到别人的承认。只要得到承认，领导就会产生影响力。

领导首先是美的化身

从领导理论看，为使领导卓有成效，组织的领导者必须能够同时扮演不同的组织角色。在此要求下，组织的领导者必须具备特定的形象气质和人格素质。

—— 科特·卢因

领导是美的生活的组织者，也是美的生活的引导者；是美的生活的感受者，也是美的生活的创造者。作为领导，首先就是美的化身。

以貌取人固然不可，但美的风度有利于提高领导者的威望。领导者的威望来源于他崇高的理想、高尚的情操、博大的胸怀、坚强的意志和卓越的领导才能，而这些内在素质，如果通过某些外在形式——如仪表形容——反映出来，便成为领导者特有的风度，使之具有了相对独立的意义。

我们的前国家副主席宋庆龄，是世界人民公认的伟大女性。除了她崇高的品质、高尚的人格外，还因其具有美好的仪表形象。

美国作家艾斯蒂·希思曾经这样描写宋庆龄：“她雍容高贵，却又那么朴实无华，堪称稳重端庄。在欧洲的王子和公主中，尤其是年龄较长者的身上，偶尔也能看到同样的

品质。但是，对这些人来说，这显然是终生培养训练的结果，而孙夫人的雍容华贵与众不同，这主要是一种内在的品质。它发自内心，而不是装出来的。她的胆略见识之高，人所罕见，从而使她能够在紧急关头镇定自若。端庄、忠诚和胆识——使她具有一种根本的力量，这种力量有时能消除人们由于她的外表而产生的那种柔弱羞怯的印象，使她具有最坚毅的英雄主义的形象。

领导者的形象除了展示个人的气质风度，对所从事的事业也有很大的帮助。领导者的形象具有双重性，一方面是他本人形象的体现，一方面又是他所领导的组织的象征。领导者形象不同，给人留下的他所领导的组织的形象自然也不同。领导者在与社会公众打交道，参加各种社交活动时展现出来的端庄整洁、彬彬有礼的形象，会使人们感受到其所在组织的整体形象，而这种整体形象又有利于该组织事业的发展。

有一次，一位吉林农民企业家向香港某公司发运一批上好的豆饼粉，收到的回电竟是“质量有问题”。可是双方一会晤，不仅‘问题’云烟雾散，还交上了朋友。其中情由说来挺有意思：原来香港公司的总经理听说这批货是由农民家庭工厂生产的，凭脑海中臆想的农民形象，使他疑团满腹；当见到的农民竟是一位身着西装革履、彬彬有礼的、颇有企业家风度的现代人物时，疑团顿消。

领导者的穿着言行十分重要。服饰协调、搭配文雅会给人留下美好印象，如果着装不当，则容易令人反感甚至会降低个人的身份，自然也就影响到企事业单位的形象。

利用领导魅力树立威信

新型的领导者是一名推动者，而不是一名发号施令者。

—— 约翰·奈斯比特

一个人的行为举止、风度仪表是展现一个人外在魅力的主要方式之一。优雅的行为举止使人风度翩翩。

—— 塞缪尔·斯迈尔斯

魅力是一种吸引力与影响力，是一种源自个人性格与行为表现，是一种人际互动中情绪的激荡与传达，是一种具有权力、威望、令人敬仰的心理状态。

有人认为领导魅力是与生俱来的禀赋，但拿破仑却说：“我的权力靠我的威望，而我的威望全靠我打胜仗。如果我不再打胜仗，不再有威望，我的权力就会消失。征服造就今天的我，也只有征服才能保持现在的我。”

拿破仑认为他的领导魅力是通过努力而得到成功，成功带来他的形象魅力。事实上，成功的领导效能决定因素有四点，分别是：

领导者的特质属性、属下的素质能力、领导者的行为动作以及当时的处境。

领导效能发挥到极致，便能充分展现领导的魅力，它的来源以影响力与权力为基础。

个人影响力体现为信息的力量、专家的力量、关系的力量、参照的力量；组织赋予的权力体现为合法的力量、奖励的力量、处罚的力量。

(1)信息的力量

领导者所处的职位决定了信息的流向与内容，尤其是这条信息与员工有利害关系时就显得弥足重要。领导者是否掌握下属所需要的信息，自己所获得的信息有多少？愿意分享的程度有多大？这些信息力量都会影响下属的行为。

(2)专家的力量

对专业知识和技巧十分熟悉和精通，经验非常丰富，具有专家的形象与自信；遇到困难、危机时，表现出专业和决断力；能保持专业知识的灵通。

(3)关系的力量

由于领导者对决策核心的接近，或者因为个人与领导部门绩效特别显著使得个人前程一片光明，资源充裕，在光环效果的照映下，形象比较容易影响其他人。

(4)参照的力量

领导者本身的内在素养、道德情操为属下成员接受敬仰，可以作为成员表率及模仿的对象，平时生活和工作上能关怀下属，以一种谈心的方式来减少和下属之间的地位隔阂，与下属建立师友关系，自然可以影响下属的行为。

(5)合法的力量

领导者地位身份的取得有其合法性、正当性，不同的职位有一定的权力和责任。在合法的范围内，领导者可以提出要求、命令与指挥、调度。

(6) 奖酬的力量

莎士比亚说：“一件功劳要是默默无闻，可以打消以后再做一千件的兴致；褒奖便是我们的酬报。”

对于下属的表现给以评定，因其表现优异可以给予肯定或赞美，满足下属的要求。奖酬的方式有：金钱奖励、晋升高位、认可表扬、弹性自由、进修成长、行动参与等。

(7) 处罚的力量

如果下属的表现不符合要求或违抗命令，则对其行为有强制权，使其遭受损失或痛苦。采取纪律程序有下列方法：调职、扣薪、降级、记过、解职等。

彼得·德鲁克说：“管理是一种客观职能，它取决于任务，也取决于文化条件，从属于一定社会的价值观念和生产习惯。”领导者充分展现自己的魅力，就会拥有威信。

领导者和经理者的区别

领导不再是有责任监督工作细节的监督者，
而应是教练、支持者、可信赖的帮助者和朋友。

—— 约翰·琼斯

汉朝刚刚建立，大功臣韩信就被人诬陷谋反，高祖刘邦派人用计捉住了他。在韩信面前，刘邦不服气地问：“如果我亲自带兵，你认为我能带多少人呢？”

韩信回答说：“陛下最多带领十万大军。”

刘邦反问道：“你能带多少兵马呢？”

韩信说：“我带兵多多益善(越多越好)!”

刘邦不高兴地说：“你那么能干，怎么成为了我的部下呢？”

韩信说：“因为陛下不是士兵的长官，是将军的长官。”

韩信的意思是说，士兵的长官只是管理者，不是领导者，将军的长官是领导者。韩信一语道破领导者和经理者的区别。

(1)领导者不等于管理者

海尔总裁张瑞敏说：“企业的头儿应该是一个领导者而不是管理者。往往有些领导能做好一件事，但不明白为什么应该这样做。这时候领导的思路就会限制发展。”

在企业中，领导者具有准备为他人服务的精神，他把

员工看成一个整体的人、活生生的人，而不是单纯地把他们当做机器。他的职责是保证公司取得收入和利润成长的同时，还要关注人的成长，给员工以机会，向他们传递信念——实现你自己，让员工能在平凡的工作中获得尊重和自豪感，帮助他们实现真正的发展。另外，领导者的角色随着其职责的改变而发生转变，他不再是有责任监督工作细节的监督者，而应是教练、支持者、可信赖的帮助者和朋友。

企业的主管则不同，他们相信自己的头衔本身就足以让员工们言听计从。许多主管认为，向员工解释工作的任务完全没必要，让员工努力工作的前提是给他开出工资支票，让员工服从管理的最佳方法是恐吓和威胁，那些所谓的“对好的工作表现进行表扬”只不过是管理学家的纸上谈兵，“倾听员工的想法”更是在浪费时间，损害公司的利益。

(2) 没有人会追随一个主管

采用恐吓、威吓管理作风的领导根本不是在领导，他们只是跟在自己应该带领的员工后面咬他们的脚后跟。这些主管并未意识到，公司的经营与管理、存在与发展等一切都要归结到人这个因素上。领导能力除了管理在里面以外，还包括人的因素。

每个人都有他自己的尊严和价值，也有不同的才华和技能。员工们可能会害怕炒鱿鱼而去做主管交付的事情。但是他们只是敷衍，根本没有愿望把工作做得更好，或者学习更多的工作经验，对每一件任务他们也不会投入太多的精力，对工作缺少应有的兴趣，更遑论他们有贡献思想的兴奋和愿望。

世界最大的专业服务公司 Service Master 董事局主

席、著名的管理大师比尔·波拉德在谈到“领导者不同于管理者”这个话题时说：“管理只是组织一批人来完成一项任务，但领导会激励这些员工，让他们在合适的岗位上主动、充分地发挥自己的技能和才华，在对其他人做出贡献的同时也完成共同的目标。管理者通常会问‘什么应该做’、‘应该如何做’，而领导者则关注这些问题，‘哪些人真正适合做这件事’、‘为什么他们要做这些事情’。”

一位管理专家对领导者和管理者的区别做了很好的定义，如下表所示：

领导者	管理者
指导员	依靠权威
激发热情	引起恐惧
处理问题	处理问题的人
说“我们”	说“我”
说“让我们去”	说“去”
思考“哪些人真正适合做这件事”	思考“什么应该做”
思考“为什么他们要做这些事情”	思考“应该如何做”

从这个图表的对比中可以清楚看出：

领导从事的是‘变化’的工作，而主管从事的是‘维持’的工作。‘变化’和‘维持’就是领导和主管的区别所在。但这并不是说“领导者就不是管理者”，相反，领导者是最懂管理的人，因为他管理着主管。

(3)领导需要的是创造成长的人

世界第一 CEO、美国通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇说：“我们需要的是创造成长的人，不是那些等待机会到

来的管理人，而是能令机会发生的领导者。”

领导者的能力强调的是一种人与人之间的沟通，而管理则往往被看做是一个科学的系统体系，这两者之间的区别如何做到和谐统一呢？比尔·波拉德认为这正是当前的管理的系统性、制度化、科学性这类硬性的东西，而不太注重价值观、激励等软性的东西。波拉德坚持认为，领导者只有知道自己的信仰并对它充满信心，然后才能真正地、更好地为员工服务。

做领导者而不是管理者，这是通往成功的领导之路。

女领导如何克服自身的弱点

我先是管理者，然后才是女人。

—— 卡莉·菲奥利娜

在 2001 年 5 月 14 日出版的《财富》杂志封面上,是一个灿烂微笑的中国女人。她就是 MTV 音乐电视频道中国区总经理李亦非,名列《财富》杂志选出的 25 位全球企业新星榜首,再次吸引了世人的眼球。在此之前,李亦非还被《财富》杂志和 CNN 评选为“亚洲最有影响力的商界女性”之一。

今天,领导岗位上男性打天下的局面已经被打破,越来越多的富有个人魅力的女性面孔频频出现。当体力已经不再成为决定谁是领导者的重要因素的时候,我们发现女性正悄悄地进入领导阶级的顶层。

女性领导是伟大的。由于女性特殊的自然属性和社会属性,决定了女性领导必须面临着家庭和事业这两种关系的冲突,她们在尽两方面责任的过程中,常常为不能像男性那样全身心地投入工作而感到烦恼困惑。为了成功,女性领导要勇于摆脱、超越这一困惑,尽量协调好两方面的关系。

美国心理学家汉瑞特·布莱卡说:“女性对成功的解释和男性迥然不同,男性常把成功归于自己的能力强,失败

则是任务太艰巨；女性则通常把成功归于自己的运气好，失败则归罪于自己的能力不足。男性和女性分别以这种方式解释自己的成功，也同样看待别人的成功。这种对待自我能力的曲解，必然助长女性的自卑感，阻碍女性管理者的成功。

女性领导要做好领导工作，就一定要超越家庭和事业难以兼顾的困惑，在实践中扬长避短。

首先，发挥女性情感丰富细腻的优点，克服感情脆弱柔软的缺点。由于女性具有的温驯、机敏、热情、善解人意的性格特点，使她们更容易体察到下属的心情变化，能够关心、体贴下属。善于听取部下的意见，专制主义思想少，蛮横、暴躁的情绪也少。但是，女性的情感较脆弱，在困难和失败面前易退缩、止步不前。这时，就需要培养坚强的意志和顽强的毅力，在逆境和荆棘面前不折服，充分发挥自身的优势。

其次，保持良好的心态，这就要求女性领导一方面以积极的热情投入到工作之中去，提高工作的效率，掌握科学的领导方法和艺术，减轻工作压力，腾出时间照顾家庭。另一方面，不断提高承受和排解矛盾、压力的技能，分析两者产生冲突的原因，控制自己的情绪，使家庭与事业的矛盾冲突减小到最低限度。

最后，女性领导应当自尊、自强、自立、自信。女性由于生理方面的特殊性，决定了她从事管理工作就要付出比男性更高的代价。但是单纯求得社会理解、支持是不够的，同时需要女性认识自我，达到自信、自强，以献身、求实、创新、协作的精神，抛弃软弱依赖的历史包袱，把自己打造成具有敏锐的观察思维能力、较强的吸收能力、较好的组织领导、运筹决策能力，具有较广泛社交能力的新型女领导。

卡莉·菲奥利娜是惠普公司 CEO，她在商界的影响力是促成了惠普与康柏的合并。《财富》杂志 2001 年评选出的全美 50 位商业女强人中，卡莉名列榜首。在她成功的背后，站着一位默默支持她的事业的男人。这个男人就是 AT&T 前副总裁弗兰克·菲奥利娜。1998 年 7 月，48 岁的弗兰克提前退休，在家做起了“家庭主夫”，全力支持卡莉的事业。对此，卡莉幸福地说：“我的成功除了有积极、热情的工作态度之外，至关重要的是我有一个富于牺牲的丈夫。”

“我首先是管理者，然后才是女人。”这是卡莉的名言，它代表今天的女性在领导大潮中走向成熟。

妥善分派工作

我首先是催化剂，我把人们和事情综合到一起，综合到一起——这是重要的。

—— 阿曼德·哈默

中国象棋的智慧妙不可言，单是思考‘车、马、炮’三者就丰富有趣。象棋以‘将、帅’为核心；‘车、马、炮’好像组织的中坚干部，各具特色，各有功用。他们不像‘卒’，兵卒人数多，默默无闻，行动处处受限制，丢失一两个也无所谓。‘士’与‘象’毫无攻击力，属于防御性的角色，虽靠近权力核心，最大的功能却是‘挡子弹’，随时要牺牲自己，成全将帅。‘车、马、炮’显然是‘攻击性’的角色，比赛胜利主要依靠他们。因此，作为将、帅的最大挑战之一是如何让车横冲直撞，让炮隔山打虎，让马踏破敌营……

将象棋的作战策略导入管理，就是要求领导把工作委派给别人去做。善于分配工作的好领导如下所述：

第一，经常检讨个人负责的工作内容，适当地估计工作的质与量，以求分配平均；

第二，考虑到完成某份工作所需的时间；

第三，若派予其他工作，会先考虑员工本身工作的状况而定。

领导者要善于委派工作。美国学者李·皮尔斯提出了

有效分派工作的八个步骤。

(1)选定需要委派他人去做的工作

切忌不要把“热山芋”式的工作委派出去。所谓“热山芋”式工作，是指那些处于最优先地位并要求领导马上亲自处理的特殊工作。例如，领导重视的某件具体工作就是“热山芋”式工作。这种工作要高层领导亲自去做。

(2)选定能够胜任工作的人

这个步骤是关键。建议你对下属进行完整的评价。你可以花几天时间让每个下属用书面形式写出他们对自己职责的评论。你可以召开一次会议，让每个职员介绍自己的看法，并请其他人给予评论，要注意两个职员互相交叉的一些工作。

(3)确定委派工作的时间和方法

有经验的领导委派工作的时间会安排在下午下班前的一段时间内。这段时间，有利于下属为明天的工作做准备，为如何完成明天的工作做具体安排。

委派工作宜当着员工的面。这样，便于回答下属提出的问题，获得及时的信息反馈。

(4)制定确切的委派计划

计划是成功之母。委派工作前计划好：

- ①谁负责这项工作？
- ②为什么选取他做这项工作？
- ③完成这项工作要花多长时间？
- ④预期结果是什么？
- ⑤完成工作需要的材料在哪里？
- ⑥下属如何报告工作进展？

委派工作之前，领导必须对这些问题有个明确的答案，另外还要把计划达到的目标写出来，给职员一份，自己

留一份备查。这样做，可以使双方都了解工作的要求和特点，不留下错误理解工作要求的余地。

(5)妥善委派工作

将工作是交给优游闲适的人还是终日忙碌的人，这需要领导的认真权衡。如果将重要工作托付终日看起来忙碌不堪的人，他必定会花费相当多的时间来磨，结果仍一无所成。若托付给优游闲适的人，反而会产生意外的成效。这里所说的悠闲的人，即是会工作的人，甚至是会找出工作的人。真正能干的人，会自动不断地发现工作上的问题而动手去做。因此他也会获得上司或同事的青睐，经常找他帮忙。不过请放心，这样的下属知道如何妥善分配时间，提高工作效率。

(6)检查工作进展情况

领导既然将某项工作交给了下属，就是相信他能胜任这项工作。因此，在固定的时间给他打个电话，询问一下工作进展情况，不需要每天都盯着。

(7)检查和评价委派工作系统

当某个下属将委派给他的工作顺利完成之后，领导就要在适当的时间对自己的委派工作系统评价，以求改进。具体做法是，可以组织一个评估小组，小组中的成员都可以评价某个下属在完成委派工作中的表现。

(8)对圆满完成工作的员工提出表扬

这是确保员工热情十足地执行下一次任务的最好办法。