

领导者的魅力

张稼人 著



《领导方法与艺术新视野丛书》



中共中央党校出版社

领导方法与艺术新视野丛书

领导者的魅力

张稼人 著

中共中央党校出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者的魅力/张稼人著. —北京: 中共中央党校出版社, 1997. 1

(领导方法与艺术新视野丛书/周振林主编)

ISBN 7-5035-1518-X

I. 领… I. 张… III. 领导艺术-研究 IV. C933. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 23273 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

北京四季青印刷厂印刷 新华书店经销

1997 年 1 月第 1 版 1997 年 1 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 5.125

字数: 133 千字 印数: 1—11000 册

定价: 6.50 元

《领导方法与艺术新视野丛书》编委会

主 编 周振林

常务副主编 刘东民 孔繁玲

副 主 编 杨临颖 王学杰
杨元中 赫永真
王立民 殷雅平

60F57/11

目 录

第一章 引论	(1)
一、“领导魅力”的界定	(2)
二、领导魅力的本质	(8)
三、领导魅力研究的意义	(10)
四、领导魅力研究的主要内容	(14)
五、领导魅力研究的原则与方法	(16)
第二章 领导魅力价值	(19)
一、领导魅力的一般价值性质	(20)
二、领导魅力的特殊价值性质	(24)
第三章 领导魅力结构	(28)
一、结构要素	(29)
二、结构模式	(32)
三、结构基础	(35)
第四章 领导魅力形态	(45)
一、积极的领导魅力形态	(46)
二、消极的领导魅力形态	(58)
三、领导魅力形态的转化	(65)
四、领导魅力形态的观测	(66)

第五章 领导魅力蓄养之一

——权力运用 (87)

一、权力运用的方式 (88)

二、权力运用的原则 (90)

第六章 领导魅力蓄养之二

——角色扮演 (100)

一、角色概念 (101)

二、角色观念 (103)

三、角色表现 (105)

四、角色素养 (109)

第七章 领导魅力蓄养之三

——人才选用 (115)

一、领导魅力与人才使用 (116)

二、识才与察“奸”(人才考察和鉴别) (126)

三、人才统御 (131)

第八章 领导魅力蓄养之四

——宣传 (147)

一、舆论宣传的作用 (148)

二、宣传的性质 (150)

三、领导魅力与宣传 (152)

后 记 (159)

第一章

引 论

团结广大人民，团结得越多越好。

毛泽东

川渊深而鱼鳖归之，山林茂而禽兽归之，
刑政平而百姓归之，礼义备而君子归之。

《荀子·致士》

“魅力”，这是一个富于神奇和理想色彩的美妙之词。人，作为一切社会关系的总和，在当今我们这个文明高度发展的时代里，有谁不希冀自己富于“魅力”，从而，在社会活动中，在人和人的交往中，处于主动的、积极的和被尊重的位置呢？然而，“魅力”似乎令常人可望而不可及。

“领导魅力”，这更是一个神圣而令人敬畏之词语，似乎只有超一流的领袖或统帅人物才配享此语，非凡夫俗子所能及。

其实领导魅力既具有社会的普遍价值属性，又具备自身特殊的价值属性；随着广大领导者的不断实践与探索，随着社会科学及领导学研究的深入发展，领导魅力的恒久历史意义以及深刻的科学意义，将日益广泛地为人们所认识，领导魅力也将被愈来愈多的具有“公仆”意识的领导人所获取。

一、“领导魅力”的界定

（一）“魅力”其词

怪老为魅，“魅”字在古代汉语中，原本不是什么好意。但“魅力”却是一个颇具褒义，富于现代色彩的名词。从汉代许慎的《说文解字》到刊行于1936年的《辞海》中都未出现过“魅力”这个词，可见，在汉语中原本是没有这个词的。

这个词的出现，实在是19世纪以来，翻译界在中西文化交流过程中所做的善行。日文的“魅力”与汉文形同、意近、音似、另有近似的文语“魅了”一词，既作名词，也作他动词，是“夺人魂魄，使人心旷神怡”的意思。可见，汉语的“魅力”是由日文直译而来，但在“吸引力”上又加入了“令人愉悦”的意思。“魅力”在英语中在相应译词是attraction，含有“吸引、诱惑和被人喜闻乐见”的意思。汉语“魅力”一词，初多见于翻译性书刊。

随着中西文化交流的日益发展，尤其是随着改革开放步伐的加快，“魅力”一词已流入寻常百姓家。且无论雅俗，随处可用，

时有所闻。

“魅力”一词配以不同的限制词，用于不同的场合，就形成不同的具体含义。“艺术魅力”，指艺术的不可言喻的感染力和吸引力。“性格魅力”指个人的气质、相貌、才学、举止、智能、体力和阅历等诸多因素综合体现的人格感召力和凝聚力。“性魅力”则表现男人或女人对异性的特殊的吸附性影响力。

总之，“魅力”一词，在现代汉语中，已具有了其它词不可替代的涵义。主要包含三点：第一，指人与人关系中的磁性心理表现；第二，指令人由衷顺服的愉悦性意义；第三，指带有多种因素综合的模糊表现，为一定程度的难以言喻的神秘性。

（二）“领导”其义

“领导”的语义学涵义，是从“领”和“导”的本义引申出来的。“领”，原指脖项，于衣之领，为衣之首端，引申为“率领”、“首领”。“导”原指疏通，引申为教训启发。“领”与“导”组合，有身为表率而言是训海的意思。

就领导学对“领导”的理解也不尽统一。主要有这样几种说法：

1. 领导是个人引导群体活动以达共同目标的行为。
2. 领导是创造和维持被领导者期望并与被领导者相互作用的结构。
3. 领导是施于某一情境的人际影响力，借助沟通过程来达到特定目标。
4. 领导是人与人的互动，其中一人以某种方式提供某种情报，使另一人深信，他若照做时成果会更好。
5. 领导是一种特殊的权力关系，特征为一群人觉得另一群人有权规定他们的行为。
6. 领导是某甲的行动改变某乙的行为的影响历程，而某乙认为这种影响是合法的，其改变的行为符合个人的目标。

7. 领导是超过例行组织指引的机械服从的影响力。^①

对以上所列各种观点进行归纳，可以得出这样几种结论，第一，领导是一种人类有目的活动的过程；第二，领导是一种人与人之间相互作用的关系；第三，领导是一种权力运用的特殊形态；第四，领导是一种能给人们带来利益的社会现象；第五，领导是一种影响力。

在我国领导学研究中，“领导”这个词通常指称两种意义：一是指领导行为。二是指领导者。就领导行为而言，可以归纳成领导者和被领导者在特定时间、空间、社会环境制约下相互影响的活动过程。就领导者而言，指在上述活动中处于主动地位的阶级、集体及个人。

（三）“领导”和“魅力”的结合

“领导”和“魅力”结合使用而成“领导魅力”。

“领导魅力”是在人们对社会及其各类人际关系的认识不断提高的基础上，应人的新的思维内容的表达需要而产生的一个崭新的概念。这个新概念的产生和流行表明了人类对以往的历史，对全部的社会关系，又找到了一个新的视察点。虽然，“领导魅力”作为词语是新生的，作为领导学研究的范畴是有待开发的，但它的意义所涉及的时间纵贯人类历史发展的全过程，所包含的空间，横跨人类社会关系的所有角落。它所凝聚的价值属性，足以为人类认识自己，更好地发展自己而提供一座取之不尽的思想宝库。最终也必将为通向人类更加文明和富裕的明天，提供一座壮伟与坚固的桥梁。

“领导魅力”仅从字面上理解很简单，似乎就是领导者的吸引力。而从科学的角度来表述，则要复杂得多。它既指领导者在领导过程中所具有的对部下、群众、人民的凝聚力、号召力；也指领导者所领导的活动本身对部下、群众、人民造成的参与积极性

^① 参见 [英] 余克：《领导学》。

和自觉性。站在被领导者的方面来说，“领导魅力”就是部下、群众、人民对领导者的信任，心悦诚服地自觉地拥护、配合或服从，对领导者所组织指挥的活动的积极地、愉快地思考和参与。

可见，“领导魅力”所涵盖的内容，具有无可置疑的社会性、历史性和现实性，因而，也具有无可置疑的科学研究价值。

（四）韦伯对“领袖魅力”概念的阐述

麦克斯·韦伯归纳的三种典型的统治类型是，魅力型、传统型和法理型，这是基本符合人类社会的一般权力表现的。以时间的流程来考察，魅力型领导应该是我国远古神话中的领袖人物和西方荷马时代的英雄崇拜。当时对于领导者的选择，主要出于其个人的出众才能及其对部落的贡献。而传统主义型的领导是魅力型的领导持久化、稳定化的结果。它主要表现在整个奴隶制和封建制的人类社会中。至于现代社会的法理型“权威”，不是建立在对先知、英雄那样天赋非凡的人物的信仰和忠诚之上，不是建立在神圣的传统之上，而是建立在一种被普遍地限定的、功能的、“公务职责”的非人格化的关系之上的。^①但是，由于历史的延续性和社会表现的复杂性，这三种类型的权威，并不是单一的绝对突出地表现的，而是综合地、相对突出地表现的。具体地说，即使在远古英雄崇拜的魅力型统治时期，也孕育着传统和法理的因素。而奴隶制和封建制社会的，以传统型为主的权威形态中，既保留了魅力型的因素，也孕育着法理型的因素。就是被称为法理型的现代社会，也由于各国各地政治、经济发展的不平衡性，地球上并存着魅力型、传统型和法理型的权威。只是具体地表现为侧重的不同而已。在现代社会，我们依然可以经常看到，人们对具有杰出才能和超凡功勋的领导人的迷恋与尊崇。现代管理学的研究也表明，古典管理学的单纯法理型的领导与管理，并不能形成最有效的领导与被领导，管理与被管理的权力机制。现代社会

^① 见〔德〕M·韦伯：《权力的三种类型》郑也夫译，见北京《社会与调查》1990年第六期第45页。

依然离不开情感、信任乃至崇拜等非理性因素。关键只是在于，把它控制在何种程度与范围之内。

韦伯的领袖魅力概念，和我们的领导魅力概念，虽有一定的相关之处，但范畴是不同的。韦伯的领袖魅力，是相对于传统型和法理型的权威而言的。而领导魅力，是适用评价所有的各种类型的领导权威的。当然，这并不是说，领导权威就是领导魅力，而是说，所有的领导权威都应具有领导魅力，都可用领导魅力的概念来加以评价，但并不是所有的领导权威都具有领导魅力，而是有多有少，甚至荡然无存的。

只有能使被领导者信赖、拥护并自愿愉快服从的领导权威才是领导魅力。因此，我们说的领导魅力，不是韦伯的作为过去社会的统治权威的一个类型。而是一个对过去、现在、将来都具有研究价值的社会生命现象。

（五）米切尔的“感召力”概念

[英] 邓肯·米切尔主编的《新社会学词典》“感召力”条介绍说，感召力（charisma）在希腊语中意味着“神的魅力”。这个词由恩伯特·特勒尔所使用并由麦克斯·韦伯所采纳，是指一种不依靠物质刺激或强迫，而全凭人格和信仰的力量去领导和鼓舞的能力。因此，一个有感召力的领袖是这样的人，他没有可供他支配的、组织起来的“机器”，他的权力不是通过制度化的程序而获得的，他通过说服的方法来使人民遵循他的教训并保证他们的效忠。米切尔的《新社会学词典》举例道，耶稣就是一位纯粹有感召力的领袖，穆罕默德在组织军队以前，甘地在获得政党机构的支持以前，列宁在十月革命前未回国内的时候，都是依靠感召力的。这后三人的权威仍是有感召力的，但由于组织和军队的强制力量存在，已成为局部的了。同有感召力的领袖相反的是暴君。他通过公开的暴力和他所制造的恐怖来统治。另一些没有感召力的统治者，人们之所以服从他，并不是考虑到他的个人才能，而仅仅是由于他所占据的职位。

（六）感召力和强制力

韦伯指出过，只有在追随者的人数很少时，也就是说，在成功的运动的初期，领导者才有可能保持感召力的纯粹性。但是，这种认识依然只具有范畴的，而非事实的意义。事实上，任何运动的创始者、有魅力的领导者，从开始起就没有纯粹的感召力。在所谓纯粹的感召力背后，总是含有能启发满足或顺应被领导者的心理、生理需求，能给被领导者以其他政治地位的或物质地位改变的希望的。从现代许多社团的活动以及古代许多由微而著的政治、军事领袖的活动过程中，我们都能得到证明。

感召力和强制力的区别在于，感召力是被领导者感到和领导者有共同的目标追求而自愿地愉快地服从；而强制力则是被领导者觉得自己和领导者没有共同的利益目标，或者感情对立，但因各种情况迫使，不得不接受他（们）的领导。

感召力和强制力之间有一种特殊的联系。由于具备了原始的、微量的感召力（这感召力仍需有强制的或道德的威慑能力参与），便可能因增加部属，扩大管辖范围而获得大的强制力。大的强制力的适当运用，又促使领导者的感召力得到进一步的扩大。就这样不断地交替扩大，乃至处于一种和客观情势相适应的相对稳定状态。这种稳定状态，是以某个组织或国家的最兴旺时期为标志的。一般来说，以感召力为主进行领导的状态，应称之为有领导魅力的领导。而以强制力为主进行领导的状态，应称之为缺乏领导魅力的领导。有领导魅力的领导者有可能进一步强化领导地位，缺乏领导魅力的领导者通常是权力地位不稳而正走向没落的领导者。

米切尔认为，除了小宗派的创始人以外，领袖只能是部分地有感召力的。戴高乐对于他的许多崇拜者来说，是有巨大的感召力的。但是，他为了增强他的命令的力量，也拥有一支警察部队和整个国家机器。正如1934年德国的血腥大清洗所表明的，希特勒甚至在他与党的忠实信徒的关系方面，也不能仅仅依靠自己的

感召力。不过，他对大多数德国人的控制力具有一种很大的感召力因素，尽管他对被征服国以及他的政敌的控制是以赤裸裸的暴力为基础的。^①

我们完全可以把这段对历史事实的评述，作为这一论点的理由。感召力绝不能和强制力脱离而存在。任何政治军事势力，即使是最反动的法西斯势力，在强制的同时，也具有感召力。于是，我们就有必要从社会和历史发展的角度，来对领导魅力作一番考察和区别。

二、领导魅力的本质

领导魅力的本质特征主要表现在以下几个方面：

第一，它是社会实践的产物。

作为人类社会实践的主要内容，有目的的生产劳动必须是有组织的活动。在这些有组织的活动中，促成了实际上最原始的、最恒稳的社会大分工，它把人类分成了领导者与被领导者两大类。于是，在这两类人中，形成了一种支配与被支配的关系。当这种关系在表现得正常、和谐的情况下，就会产生领导者对被领导者的感召力、凝聚力，或者说是被领导者对领导者的敬仰、拥戴与服从。于是，人类的生产活动才得以继续进行。因此，与其把领导魅力看成是一种领导者与被领导者精神间的和谐联系，还不如说成是社会实践中的人类的基本的正常生存形态。它是人类社会实践的产物，是不以人们意志而存在、发展、变化的。

第二，领导魅力是历史发展规律的显现。

领导魅力并不机械地存在于所有的领导与被领导的关系之中，它只存在于那些能够适应客观环境，顺应历史发展的进步方向的社会组织中的领导者与被领导者的关系之中。

① [英] G·邓肯·米切尔主编：《新社会学词典》上海译文出版社。

一种社会制度衰亡了，代之以新的社会制度；一个统治阶级灭亡了，代之以新的统治阶级；一个领导人的政治生命结束了，代之以新领导人的政治生命，这种看来似乎混乱的有时甚至表现出偶然性的历史现象，正是人类社会由愚昧向文明发展，由低级向高级发展，由必然王国向自由王国发展的历史演化规律的表现。而领导魅力的增减、得失，正是这种演变的直接标志，它同样不以领导者自身的主观愿望为转移而兴衰存亡。

第三，领导魅力是人类物质文明和精神文明发展的结晶。

在原始社会，领导者超群的体力和勇敢的精神足以形成领导魅力。而在封建社会时期，仅仅如此非但不能构成任何领导魅力，反而可能被人讥讽为“匹夫之勇”。仁厚豁达，仗义疏财的精神和言行，在封建社会是形成领导魅力必备的条件。而在现代社会，则可能造成经营不力而丧失领导魅力。一个最有领导魅力的部落酋长，不能胜任奴隶主帝国的君主，一个最得人心的封建帝王，也不能管理好一个现代工业化国家，更谈不上什么领导魅力。可见，领导魅力同一切价值形态一样，受时空限制，具有不断变化的特点。它的宏观存在是确定的、绝对的、客观的；它的具体形态是流动的、相对的、受主观影响的。由于它的具体形态是一定社会历史时期的物质力量和精神力量的特殊体现，谁不在特定的时期和环境中拥有相对来说较高的物质文明和精神文明，谁就不可能具备领导魅力。因此，领导魅力是人类物质文明和精神文明发展的结晶。

第四，领导魅力是各种社会矛盾的“晴雨表”。

不少研究者把领导魅力的来源归之于领导者的自身素养，而忽略了这种素养在本质上是特定时间、空间条件下社会文化背景的反映，是各种社会关系的综合体现，是各种社会矛盾状况在政治领导活动过程中的特殊显示。一个给现代人类带来无比灾难的恶魔希特勒，在本世纪 30 年代的中期，曾经使深陷第一次大战战败情绪和经济危机困境中的千百万德国人为其狂欢、倾倒。可以

说，希特勒的领导魅力曾经达到过无以复加的地步。但未几何时，举世唾弃，人们欲分其尸而不得。菲律宾人民一度崇敬无比的“英雄”马科斯，最后不得不在选民的嘲讽怒斥中，匆匆逃离故土。对此，我们很难说，这是由于上述两人的个人素养前后有截然的变化引起的；而只能说，这是由于在政治领导活动中各种社会矛盾状况发生剧烈变化所造成的。

再看。由于上级部门事先未广泛征求A工厂广大工人技术人员意见，否定了民选的厂长。一位派进这家工厂的新厂长虽然本人素质很好，德才兼备，文武双全，有力挽狂澜于即倒的气概，但，无奈部下猜忌，群众侧目，在这种环境里，个人素养再好，也不具备领导魅力，这无疑是特定社会关系的作用。

由此可见，领导魅力的本质，并不仅仅是个性素养，而是社会关系的。它的价值也不只是个体的，而是群体的。

三、领导魅力研究的意义

对领导魅力现象的关注和研究，在国内外政界、学界中由来已久。如前所论，领导魅力的本质并不是领导者自身的素质修养范畴以内的问题，而是人类所有社会活动领域中都具有的，存在于领导和被领导关系中的特殊的价值形态。对这样一种带有社会性、客观性、特殊性的价值对象予以深入、全面、系统的探索和描述，无疑具有科学研究的必要性和实践的迫切性。它无可替代的多重意义，大致可归纳为：历史认识意义、现实活动意义和科学预测意义。

（一）历史认识意义

人类的整部文明史，是一部阶级交替的历史。在这部历史中的任何活动，总是贯穿着领导与被领导的基本关系。而领导魅力，则是这种关系的必然表现。当然，这种表现归根到底仍然是物质与精神力量的显示。因此，通过领导魅力这根线索，可以找到任

何历史变动的真正原因；通过领导魅力这个焦点，可以观察任何社会势力、集团兴亡的条件。

领导魅力研究将告诉我们，领导魅力主要表现为人民群众对领导者的拥护和趋同这种力量。诚如列宁所说：“历史上有过各种各样的变化，依靠信念、忠诚和其他优秀的精神品质，这在政治上是完全不严肃的。具有优秀精神品质的是少数人，而决定历史结局的却是广大群众，如果这些少数人不适应群众，群众有时就会对他们不太客气”。^①很明显，不被群众拥护的领导者，即使本身具有优秀的品质，也谈不上具有领导魅力，而历史上的成功结局，必须是少数领导者适应群众尔后被群众拥护的结果。因此，恩格斯曾极为深刻地指出：“如果要去探究那些隐藏在——自觉不自觉地，而且往往是不自觉地——历史人物的动机背后并且构成历史的真正的最后动力的动力，那么应当注意的，与其说是个别人物，即使是非常杰出的人物的动机，不如说是使广大群众、使整个的民族以及在每一民族中间又使整个阶级行动起来的动机；而且也不是短暂的爆发和转瞬即逝的火光，而是持久的、引起伟大历史变迁的行动。”^②

可以确信，领导魅力研究将是我们认识历史，揭示历史变动规律的新的途径和观察点。

（二）现实活动意义

领导魅力研究可以探索领导者如何适合被领导者，以被领导者拥护而具备和保持实际上的领导能力与权限。而这种能力与权限对于管理机制日趋庞大和精密的当今世界，有着极其重要的现实活动意义。

在西方近、现代管理理论史上，针对本世纪初泰罗等人的“古典管理理论”忽视人的性格、尊严和精神需求的缺陷，从二十年代起，澳裔美籍学者梅奥等人开始吸取心理学和社会学的研究

^① 《列宁选集》第4卷第635页。

^② 《马克思恩格斯选集》第4卷第245页。