

领导者丛书

超凡魅力

构筑领导者的

陈世珍 / 著

HOW TO
BECOME A
CHARISMATIC LEADER

图书馆

中国经济出版社

构筑领导者的超凡魅力

陈世珍 著

中国经济出版社

责任编辑:师少林

电话:68308644

封面设计:白长江

图书在版编目(CIP)数据

构筑领导者的超凡魅力/陈世珍著. - 北京:中国经济出版社,2001.1

ISBN 7-5017-4719-9

I. 构… II. 陈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83790 号

构筑领导者的超凡魅力

陈世珍 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码:100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 8.25 印张 200 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:7000

ISBN 7-5017-4719-9/D·271

定价:17.00 元

序 言

——揭开领导魅力的面纱

当今,社会人群越来越多地被各种各样的组织联结在一起,领导者因此成为人们生活中不可缺少的主角。事实上,从经济到政治,从日常事务到宗教信仰,从群众团体到执政党派,从家庭到学校,从恋人到夫妻,从街头流氓团伙到有组织的黑社会,从村民委员会到中央政府,领导者几乎无处不在,无处不有。

在一个组织中,领导者的作用是至关重要的。他应该向成员提出组织发展的任务和目标,指出实现这一目标对组织和组织中的个人乃至对整个社会的意义,然后充分有效地配置、调动组织所拥有的人力和物力以实现这一理想。假如这位领导是卓越的,是富有远见的,是深深了解并能熟练运用领导手段和领导技巧的,那么,组织的发展在其领导层面上就有了基本的保证,组织往往因此会取得出人意料的成功。相反,如果领导者本身是拙劣的,没有远见或缺乏行动的意志和相应的技巧的,一个组织往往会丧失机遇,加重矛盾,陷入冲突和困境中,最后不可避免地走向崩溃。

毫无疑问,在当今这个时代,一个领导者在组织中卓有成效地行使权力、影响和推动下属为实现组织目标而努力奋斗的过程中,面临越来越大的困难。这是因为:

第一,社会日益多元化。当今社会,人们的需求、价值观念和生活方式呈现出多元化的发展趋势。不仅如此,而且社会也

越来越多地对这种多元化的趋势表现出容忍乃至鼓励的态度。传统社会的统一的价值观念、生活方式以及与之相应的统一的需求不复存在,因而,传统社会中,领导者依靠某种统一的尺度就能规范所有人,依靠某一个红头文件、行政命令、思想原则就能使组织成员的步伐统一,使他们一切行动听指挥的局面也一去不返。现在,领导者为了使自己的下属和组织成员得到充分发展,为了组织发展的共同目标而奋斗的方式不得不因此而改变,其难度大大加强,而实现的可能性则大大减弱。领导者不得不因此面临一系列难题。

第二,权力及权力行使过程中的神秘色彩正在逐渐消失甚至不复存在。由于现代资讯的发达、社会民主化进程的日益加强,更由于人们在回顾历史,面对现实时发现,以往被视为神圣、崇高和伟大的领导人也有缺陷,是人而不是神,他们在提出奋斗目标、制定政策、运用权力的时候也会由于多种因素的作用而出现性质不同、程度不一的错误,因此,以往笼罩在权力及其人格化身的领导者之上的神秘色彩日渐消蚀。权力和公正,权力和神圣,权力和正确之间的等式被打上了一个大大的问号,其间差距越来越大。因此,对现代的领导者来说,拥有权力并不等于拥有行使权力的技巧、方式和魅力。

第三,科学、技术、新知识和新技能的爆炸性增长。在传统社会中,某个组织领导人往往意味着比他的下属拥有更多的知识、技能和经验,这些因素往往是传统社会领导者权力和威信得以建立的根据。然而,在现代社会中,由于知识爆炸、技术革命以及与此相应的新技术的飞跃性的发展;由于高等教育的日益普及,越来越多的高学历人才以青出于蓝而胜于蓝的姿态出现在各类组织中,领导者要在所有方面都显示出像传统的领导者一样的优越性,已经几无可能。

诸如此类的因素,我们还可以列举很多很多,而这些因素的综合作用会导致一个结果,那就是当今的领导者要有效地实施自己的领导,履行自己的职责,面临着许许多多的问题。

在这种情况下,领导者如何才能重构领导权威呢?显而易见的事实是,仅仅拥有法定权力,或者仅仅处于领导地位是不够的。最有效的手段,是构筑领导者自身的领导魅力。

“领导魅力”是领导实践和领导理论中新提出的一个概念。“魅力”是个美丽的字眼,在汉语中,有夺人魂魄,使人心旷神怡的意思,在英语中表达为 attraction 意指吸引、诱惑和被人喜闻乐见。领导和魅力结合到一起 意指领导者对其部属拥有凝聚力、号召力,也即部属对领导者拥有高度的信任 对领导者心服诚悦地拥护、配合或服从。

回顾过去,我们可以发现 曾经有一些领导者,他们确实具有领导魅力。他们或者凭借独特的个人素质,通过对历史趋势、群众疾苦的深刻把握,掀起规模巨大的世界历史运动,不仅影响了他们所在的时代、他们本民族的历史走向 而且直接影响了整个世界的历史进程(如拿破仑和列宁);或者在国家和民族处于危急关头挺身而出,以巨大的意志和道德力量唤起人民的勇气和牺牲精神,以抵抗强大的敌人,克服史无前例的危机和困难,拯救民族,挽救国家于危难之中(如邱吉尔和罗斯福)。政治领域如此,经济领域也是如此。在现代经济竞争中,魅力领导者或者能够把握市场时机,白手起家,通过组织起卓越的团队,不断推出创新性的、革命性的产品,创建出世界一流的公司和集团(如松下幸之助和比尔·盖茨);或者对一个陷入困境,濒临崩溃的公司进行战略性改组,使其起死回生,重新走向成功(如李·艾科卡)。

此外,历史上还有一些“反面人物”,如曾在 20 世纪给人类

带来巨大灾难的希特勒,也是富有“领导魅力”的,这一事实表明,“领导魅力”不是一个简单的现象,它可以起积极的作用,但在一定的条件下,它又可以产生负面的作用,成为能量巨大的破坏性力量。

本书的主旨在于揭示领导魅力的构成,阐述获得领导魅力的条件、方法、途径和技巧,同时说明领导魅力的负面效应。我们深信,事实胜于雄辩,因此,本书对领导魅力的探讨,不仅是用理论论证,而且更在于案例分析,通过介绍一个个魅力领导的实际案例,通过分析一个个具有领导魅力的领导者的实际领导过程,我们将揭开笼罩在领导魅力之上的面纱。

在本书中,作者系统阐述了诸如梦幻般的想象、非凡的沟通与授权技巧、勇于创新及冒险等一系列行为综合在一起,是怎样构造出一个个具有超凡魅力的领导者的。

作者从大量具有超凡魅力的领导者的案例分析中,用事实胜于雄辩的方式说明一个具有超凡魅力的领导者,是运用哪些实际技巧使周围的人表现得比他所希望的更为出色的。

在本书中,作者还分析了人们为什么把一些素质看成是具有超凡魅力的,为什么具备这样素质的领导人会激励人们取得伟大成就。不仅仅是一些特殊的行为,而主要是领导者所采取的、与人们切身利益休戚相关的举措,使得人们把他们看成是有魅力的领导者。

本书作者还说明,魅力领导者是怎样激发其下属拥有一种非同寻常的自信心,使他们敢于冒险,敢于面对新情况解决新问题的。

当然,并非每一个领导者都能成为魅力四溢的领袖。但是,从历史上知名的领袖人物或现实经济活动中所涌现出来的魅力领导身上所剥离出来的方法、技巧,却是我们普通领导者构筑我

们自身领导魅力时可以借鉴的。

为了达到对日常的领导行为有所指导的实用目的,本书在有些章节的后面还附有一些具体操作措施,作者相信,本书不仅在理论上,而且在具体技巧上,都会使读者开卷有益!

目 录

第一章 领导者的三种境界	(1)
一、孤独的领导者:昨夜西风凋碧树,独上高楼,望尽天涯路	(1)
二、忙碌的领导者:衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴	(9)
三、拥有超凡魅力的领导者:众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处.....	(13)
第二章 魅力领导素描	(25)
一、从不满足于现状.....	(25)
二、善于制定富有创新性的战略目标.....	(34)
三、善于用创新性的改革蓝图激励周围人群参与并支持改革.....	(47)
第三章 魅力领导探源	(56)
一、魅力的神秘之源.....	(56)
二、归因心理学的启发.....	(60)
三、魅力行为的方方面面.....	(61)
第四章 透视现实 把握未来	(77)
一、富有远见的战略设想探微.....	(78)
二、作为战略之伞的远景设想.....	(81)
三、作为激励力量的战略设想.....	(85)
四、战略设想的类型.....	(87)

五、怎样区分有魅力的战略设想和没有魅力的战略设想	(89)
六、战略设想的形成过程及对此有影响的因素	(91)
七、战略设想提出过程并不神秘	(105)
附:实战建议	
提出战略设想的五大步骤	(109)
第五章 传达理想 鼓舞斗志	(112)
一、语言的重要性	(115)
二、使用修饰	(118)
三、建构理想	(132)
附:实战建议	
领导者当众演说的五大原则	(138)
第六章 用实力和奉献构筑信誉	(143)
一、用实力构筑成功的信念	(144)
二、用奉献构筑领导信誉	(154)
附:实战建议	
1. 提高领导能力的六大举措	(157)
2. 提高领导自信心的六大举措	(158)
3. 确定共享价值标准,建立团队精神的举措	(159)
第七章 知人善任 众志成城	(163)
一、知人的意义和知人的方法	(164)
二、用人的原则	(172)
三、激励的意义和方法	(177)
附:实战建议	
授权的原则	(193)
第八章 领导魅力的负面效应	(194)

一、最大的危险：领导者的目标违背下属、组织、公共利益	(197)
二、最可能发生的情况：事业发展的需要超出了领导者的 能力范围	(216)
三、负面的性格特征失去制约，发挥影响.....	(229)
四、如何防范领导魅力的负面效应	(232)
后记 魅力领导课题的当下“魅力”.....	(236)
一、眼下一桩令人苦涩的文字案	(236)
二、马中先生的批评和我的回答	(237)
三、实事求是、群众利益和领导魅力.....	(244)

第一章 领导者的三种境界

领导者的影响力并非源于地位,而是源于他的魅力。

——作者题

清末著名学者王国维在《人间词话》中描写了古今成大学问者的三种境界,分别是:第一种境界,昨夜西风凋碧树,独上高楼,望尽天涯路;第二种境界,衣带渐宽终不悔,为伊消得人憔悴;第三种境界,众里寻他千百度,蓦然回首,那人却在灯火阑珊处。在这里,王国维生动地刻画了做大学问者所必须经历的前后相继的三种境界。其实,何止做学问有这三种境界,人生哪个行业没有这三种境界呢?事实表明,领导者也有三种境界的差别。在具体探讨通向魅力领导之路之前,我们先分别体会、对比一下领导者的三种境界。

一、孤独的领导者:昨夜西风凋碧树,独上高楼,望尽天涯路

18世纪是欧美国家获得翻天覆地发展的世纪,用一日千里来形容当时欧美国家的发展一点也不过分。在这个世纪里,欧洲自然科学突飞猛进,英国完成了工业革命,轰轰烈烈的启蒙运动在法国展开,1788年美国获得独立,1789年法国爆发了政治大革命。所有这些都为今日的现代化奠定了基础。那么在这个

世纪,中国人在干什么呢?18世纪的中国与乾隆皇帝联系在一起。乾隆皇帝生于1711年,卒于1799年。1736年,乾隆按照雍正皇帝的遗诏,即位登基,成为带领中国人走过18世纪的领导者。在他的领导下,中国经历了漫长的封建社会发展史上的最后一次高峰——康乾盛世。

但是,乾隆皇帝却是一个孤独的领导者。他的孤独在其晚年表现得最为明显。据说,有一天,嘉庆和和坤入见已经将皇帝之位禅让给嘉庆帝的太上皇乾隆。只见乾隆双目微闭,仿佛已经睡着,但口中却念念有词。嘉庆帝和和坤跪拜半天不见其有任何反应。正在无可奈何之际,忽见乾隆睁眼问道:“这些人是什么人?”嘉庆帝被老爷子的这句问话弄得目瞪口呆,十分尴尬。思虑良久,和坤才答道:“高天德,苟文明(两位白莲教首领名)。”嘉庆帝被和坤的回答弄得更是莫名其妙。几天以后,嘉庆帝仍然是百思不得其解,于是密召和坤,寻根问底。和坤说:“那天太上皇所念乃西域秘咒,据奴才所知,被此咒所念之人,不是无疾而死,就是要遭遇奇祸。当今太上皇所恨之人,除了白莲教的首领还会有谁?故奴才以此二人名字对答上皇的问话。奴才也是想了半天,才估摸出太上皇的意思的。”

可见当时的乾隆是如何的孤独无奈,甚至连他的接班人和亲儿子都不能理解他。也许有人会说,乾隆老了以后才日渐孤独,在其青壮年时期并非这样,因为他是康乾盛世的主要开创者之一。

其实乾隆作为孤独的领导者不是由其年龄因素决定的,孤独的领导者在一定条件下也并非不能有所作为。乾隆作为孤独型的领导者是中国封建专制制度造成的。作为封建皇帝,乾隆像中国历代登上皇帝宝座的人一样,高高在上,他站在权力的金字塔顶上,握有对天下黎民百姓以及文武群臣的生杀予夺大权,

这种权力不受任何监督,没有丝毫的制约。身处这样的地位,只能遇事专断,很难有人能为其分忧解难,他也无须看别人的眼色办事。往往只能是信马由缰,随心所欲。正像他自己所说的那样:“朕为天下主,一切庆赏刑威,皆自朕出。即臣工有所建白,采而用之,乃在于朕。”

作为孤独的领导者,乾隆又是圣明的。所以他领导、开创了乾隆盛世。在经济方面,乾隆治下的中国经济发展超过了以前任何时代。不要别的统计数据,单看当时的人口发展,就会折射出当时经济的繁荣。据专家估计,明朝末年中国人口大约在一亿左右,到乾隆六年,人口就增加到1.4亿,达到中国历史上人口最高峰。奇迹还在后头,乾隆六十年中国人口居然高达2.97亿,人口增长的背面说明当时中国经济之繁荣。在政治方面,伴随着封建王朝始终的母后专权,外戚、宦官弄权,藩镇割据等弊端在乾隆统治时期无一成为气候。就连他自己也不无得意地说:“前代所以亡国者,曰强藩,曰外患,曰权臣,曰外戚,曰女祸,曰宦寺,曰奸臣,曰佞幸,今皆无一仿佛者。”^①在军事方面,乾隆虽然主观上并不好大喜功,穷兵黩武,但在其当政期间,武功极威,扬威绝域,为完成祖国统一大业,在保护领土主权方面做出了辉煌的作为。乾隆自称有“十全武功”,分别是:两次平定准噶尔,一次平定回部,两次平定金川,两次反击廓尔喀入侵以及征讨缅甸、安南和台湾的林爽文起义。在文化方面,乾隆组织编写了著名的《四库全书》及其总目提要,在乾隆统治时期还诞生了京剧,《红楼梦》、《儒林外史》等名著也诞生在乾隆统治时期。除此之外在诗、书、画等方面也出现了一批大家。

然而,乾隆毕竟是封建时代的孤独的领导者。在他治下,中

^① 《清实录》乾隆四十五年八月己未,卷一一一二。

国所取得的成就无法与同一时期的欧美国家相比。前者只是在旧的框架下的量变,而后者却是发生了突飞猛进的质变。与其孤独的领导相伴,乾隆在政治上坚持狭隘保守的满人统治,在文化上大搞文字狱,在外交上实行变本加厉的闭关锁国政策,拒绝了英国马戛尔尼使团的通商要求,表现出封建的“天朝上国”的自大心理和愚昧无知,致使中国失去了主动走进世界市场的机遇。

最能表现乾隆作为一个高高在上的孤独领导者随心所欲实施其领导行为的,是其36岁痛失爱妻后的肆意作为。乾隆十三年,即1748年三月十一日,与乾隆一起外出东巡的皇后病死在回返路上的济南。这本来是一件极为偶然的事件。在乾隆这位孤独的领导那里,却演变成一场令皇族和众大臣措手不及,突发其来的大灾难。

乾隆与皇后是一对恩爱异常的结发夫妻。面临失偶之痛,作为万乘之君的皇帝也不胜悲戚,正像他在诗中所写的那样,“影与形兮难去一,居忽忽兮如有失”,“信人生之如梦兮,了万事之皆虚,呜呼,悲莫悲兮生别离,失内佐兮孰予随。”^① 乾隆不仅当时作诗志哀,而且日后南巡经过皇后仙逝地济南时,都绕道而行,再也没有进过济南,怕的是触景生情,引起悲怀。甚至在第四次南巡路过济南时还做诗表达自己的思念哀伤之情。当时乾隆写道:“济南四度不入城,恐防一入百悲生,春三月兮伤偏剧,十七年过恨未平。”^② 可见,当时乾隆帝对爱妻的仙逝是何等的悲伤。

本来乾隆帝这一中年丧妻的遭遇,只是个人家庭生活中的

① 《御制文初集》(乾隆朝)卷二四。

② 《御制诗三集》卷四五。

一场偶然祸变,对历史大局应该没有太多的影响。然而,正因为乾隆处于孤独领导者的位置上,他的主观情绪就演变成一场政治波澜。

当时,陷入极度悲痛的乾隆帝心情暴躁易怒,待人处事,一反他登基以来宽大为政的做法。乾隆首先发威的对象是其皇长子永璜和皇三子永璋,因为永璜和永璋不是死去的皇后的亲生子,显得不是那么哀伤。乾隆动怒于此,公开责备他说:“遇此大事,大阿哥竟茫然无措,于孝道礼仪,未克尽处甚多”^①，“今看三阿哥亦不满意,年已十四岁,全无知识。此次皇后之事,伊于人子之道,毫不能尽……伊等俱系朕所生之子,似此不识大体,朕但深引愧而已,尚有何说!”^② 随即不久,乾隆公开宣称“此二人不可承续大统”,剥夺了他们二人继承皇位的权力。不仅两位阿哥遭到公开训饬,而且他们的师傅、侍从一千人等也一并遭到责罚。两年之后,皇长子永璜在23岁上,英年夭折,恐怕与乾隆帝的此次责罚不无关系。

皇后之丧引起的风波在继续扩大。在两位皇子遭到责罚之后的一个月,乾隆发现满文的皇后册封文书上,误把“皇妣”写成“先太后”,乾隆大怒,将负责此事,主管翰林院的刑部尚书阿克敦交刑部治罪。后又不满意于刑部对阿克敦的治罪,认为刑部官员是有意徇私庇护,将刑部大小官员一并全堂问罪。随后,工部又因为办理皇后册宝不敬而遭全堂问罪;光禄寺因为置备皇后葬礼所用之饽饽、桌张,“俱不洁净鲜明”获罪,一大批主要官员遭降阶调用;礼部因为在册谥皇后的问题上“诸凡事务,每办理糊涂”,主要官员降阶留用,其它堂官一并责罚。

① 《清实录》乾隆十三年三月丙子。

② 《清实录》乾隆十三年六月甲戌。

城门失火,不仅是殃及近处的池鱼,使一些京官遭到责罚,而且外省官员也没有幸免于难。对于皇后之死,外省官员赴京志哀是情分,在当地尽责于本职工作是本分,本没有什么大不了的。但乾隆此次却一反常态,对没有表示要来京的外地官员,特别是满族官员,大加训饬,说:“盖旗员地分亲近,沐恩尤为深重。一遇皇后大事,义当号痛奔赴,以尽其哀慕难已之忧。即或以外廷不敢预宫闱之事,而思及朕躬当此事故,亦应奏请来京请安,庶君臣之谊,不致漠不相关也。”为此,各省满族的督抚、将军、提督、都统、总兵,凡是没有奏请赴京的,各或降两阶或削去军功记录。后来,众大臣好不容易熬到孝贤皇后丧满百日,乾隆却又以“百日剃发”之罪发难于众大臣。按所谓“祖制”,在皇室有重大丧事的百日之内,众大臣不得剃发。问题是,一来这一祖制并没有明文记载;二来大多数汉人官员并不知道满族的这一“祖制”;三来在前朝皇帝雍正丧日百日内,也有剃发者并未被追究罪责。所以,有些官员在孝贤皇后丧后百日里剃了发。然而他们正是撞在了乾隆的枪口上。这次,乾隆大怒不已,下令严惩犯规者。后来又以为办案人员处理不力而将刑部相关官员一并处罚。

由此可见,孝贤皇后的丧葬引起了强劲的政治风波,众大臣动则得咎,或被斥,或降革,或罚俸,形成一场官场责罚漩涡,而处于漩涡核心的,或漩涡的发起者就是孤独的领导者——乾隆。

以乾隆为例,我们可以总结出几点关于孤独的领导者的特征出来。

孤独的领导者具有三大特征:第一,在一定范围内,孤独的领导者拥有绝对的权力。比如,乾隆作为封建帝王就处于国家权力金字塔的塔顶上。在这种情景下,孤独的领导者往往把他所领导的事业当成自己个人的私业。对于像乾隆一样的封建帝王来说,就不是当成不当成的问题了,而是本身就是。所谓“普