

窦春河◎编著

领导

要有新形象

领导形象是领导者在被领导者面前公开树立的一面旗帜，是有效实施领导行为的「无形资产」。所以，领导者应该强化形象意识，高度重视良好形象的塑造。

「树立自己的公务形象★打造良好的公众形象」



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

窦春河◎编著

领导

要有新形象

「树立自己的公务形象★打造良好的公众形象」

领导形象是领导者在被领导者面前公开树立的一面旗帜，是其有效实施领导行为的「无形资产」。所以，领导者应该强化形象意识，高度重视良好形象的塑造。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者要有新形象/窦春河编著. - 北京: 中国经济出版社, 2007. 12
ISBN 978 - 7 - 5017 - 5811 - 1

I. 领… II. 窦… III. 领导人员—形象 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 188278 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 伏建全 (电话: 010 - 68321948)

责任印制: 张江虹

封面设计: 任燕飞设计工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京东光印刷厂

开 本: 720mm × 1000mm

印张: 12.75 字数: 200 千字

版 次: 2008 年 1 月第 1 版

印次: 2008 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 6000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 5811 - 1/F · 4667

定价: 26.00 元

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

一流的领导形象

“领导力就是影响力”，当代领导力理论大师、世界组织行为学专家保罗·赫塞对于全球如火如荼的“领导力”概念和理论作了如此一句最简单精确的概括。

事实上，领导影响力是一种完全靠领导自己的品德、才能、知识、情感等个人素质所塑造的形象力，对被领导者所产生的自觉自愿追随的能力，所以领导影响力是一种综合能力。

既然领导影响力取决于领导者个人内在素质的高低，那么一个领导必须要不断加强自身的素质修养，率先垂范，以自己良好的个人素质去影响被领导者，为被领导者树立良好形象，作出表率，为领导行为做更强大的号召力。

世界著名软件公司微软的 CEO 巴尔默就是一个典型。他是微软的创始人盖茨在哈佛的室友兼好朋友。在领导形象力上，巴尔默的口碑则远在盖茨之上。巴尔默身材魁伟、习惯咬指甲、大嗓门、具有十分干练的激励才能，他好动、爱社交，气质上佳，影响力超乎寻常。

跟随盖茨在微软，巴尔默同英特尔和 IBM 等重要伙伴打交道，给所有的合作伙伴都留下了极好的印象。那些与巴尔默进行过谈判或是完全进行对抗的竞争对手，都了解他的工作魄力。巴尔默作为二号人物喜欢将竞争对手置于死地。但尽管如此，人们还是十分敬重他，喜欢和他打交道，原因是：他的形象魅力太出众了，因而也太有影响力了。

一个优秀的领导者必须不断地加强自身的素质修养，塑造良好的领导者人格，以增强其非权力性影响力，提高领导效能。

在竞争日益激烈的时代，面对不断变化的环境，一个领导只有居安思危，锐意变革和不断创新，才会充满生机活力，保持强劲的发展态势，在竞争中处于不败之地。这样，作为领导应是组织创新活动的倡导者、组织者和推动者，应具有很强的创新能力，能深谋远虑，棋高一着，先出新招，开创优势，

走向领先。

卡莉·菲奥莉娜任美国惠普公司 CEO 达 6 年之久,连续多年被《财富》杂志评为全美“最有权威的商界女性”,曾经是美国商界曝光率最高的领导人之一。美国《商业周刊》评价卡莉·菲奥莉娜时这样说:“她就像一头狮子,有着弹簧般的舌头,钢铁般的意志,还有狮子一样的好胃口。”而这些评价也正是对卡莉性的领导形象。卡莉留给人们的印象是干练的短发、优雅合体的服饰、强悍、精力旺盛、坚持。也正由于她具有这种超凡脱俗的领导形象及魄力,才使她在她所领导的团队中拥有绝对的凝聚力。她在一手策划并完成了资产巨无霸惠普与康柏的合并后,成为全球第一商界女强人。卡莉·菲奥莉娜的“惠普之道”不同,咄咄逼人的卡莉一心要赋予新惠普更快的速度、更多的灵活性甚至是进攻性,以最大能量释放惠普的影响力。

领导者对被领导者所施加的非权力影响力是领导者凭借自己的品德、才能、知识、情感等个人素质对被领导者所产生的影响力,它是由于领导者具有各种专门知识和特殊的技能或渊博的学识或良好的人际关系而获得同事及下属的尊重和佩服,从而在各项工作中显示出的在学术上或专长上的一言九鼎的影响力;领导者言行一致、以身作则的人格,是一种巨大的非权力性影响力。这种影响力包括领导者的示范力、凝聚力和投射力。

领导影响力是一种综合能力。

领导影响力取决于领导者自身内在素质的高低。因此,一个领导者必须不断加强自身的素质修养,率先垂范,以自己良好的个人素质去影响被领导者,为被领导者树立良好形象,在各方面作出表率。

领导魅力是领导者在长期的领导实践中,通过坚持不懈的努力而形成的独具特色的领导艺术,是领导者和被领导者关系的和谐表现,是领导者非权力性影响力的具体化。

一个优秀的领导应该在领导工作中,应讲究领导艺术,不断加强领导者自身的素质修养,增强领导者领导力,就是要在专业素质、领导素质、智力素质、决策素质、创新素质,要具有一流的公关活动能力,要确立均衡的领导魅力影响面,注意保持通畅的领导魅力影响链,在日常生活中不断巩固自身魅力,以增强领导力。

目 录

CONTENTS

第一章 良好的公务形象 1

彻底树立领导权威	2
正确看待自己的权力	4
恩威并重,巧妙控制权力	5
对上对下处理好不同的领导关系	7
新官上任烧好三把火的合理方法	9
善用手中的权杖,让它生出力量	10
依靠决策显示领导力	12
大胆授权也要有高明的授权法	14
把权力交给最优秀的下属	16
正确下令并传达下去	20
说服下级执行命令有诀窍	23
让下属懂得无条件服从	25
尊重下属是树立权威的基本点	26
把握独特的领导艺术	27

第二章 良好的公众形象 30

领导应具有公共关系意识	31
领导要学会率先垂范,以身作则	32
领导的成就有助于提升公众美誉度	35
领导应淡泊名利,不求奢华	36

尊重上下级	38
公、廉、绩助威的妙处	40
领导怎样拒绝谗言	41
参观考察时的形象塑造	43
领导应该善于幽默风趣	45

第三章 良好的公余形象

49

让自己更有人情味很重要	50
首先,做个富有生活情趣的人	51
快乐是人生成功的阳光和空气	52
良好的纯私人人际关系助人成功	54
如何与各派人物在私下不失分寸地交往	55
如何与退休领导交往	56
如何与“通天人物”交往	58
如何与大款交朋友	59
领导如何处理下属顶撞	60
妥善处理与异性的关系	61
注重亲情,关爱家庭	62

第四章 首要要素:领导力

65

领导者一定要具有沟通力	66
领导者为人要方圆有度	68
领导者一定要有战略观念	70
领导者一定要决策有力	72
领导者一定要自动自发	73
领导者一定要容忍犯错及批评	74
领导者一定要跨越贪欲关	77
领导者一定要跨越金钱关	79
领导者一定要跨越美人关	81

领导者一定要跨越权力关	83
领导者一定要铸造忠诚	85
第五章 魅力要素:感染力	87
情商比智商更重要	88
做情绪的主人	90
领导批评下属有妙招	92
从错误中获益,勇于承担责任	94
把不公正的批评当作对自己的肯定	98
意志坚强,决不随波逐流	100
合作与竞争,和而不流	102
扩大领导的影响范围	104
第六章 终极要素:人格力量	106
人格是人最有折服力的魅力	107
宽容是最积极的力量,要爱别人	108
良好的教养很重要,平时就培养	109
为自己的行为负责	110
不要总盯着下属的错误	112
让别人喜欢你,先去喜欢别人	113
爱别人,也爱这世界	114
信誉为上,诚信第一	116
发自内心的真诚关切让人永记	118
第七章 领导形象设计的原则	120
什么是领导形象设计	121
领导形象设计的基本价值	123
领导形象设计的基本原则	124

18	领导形象设计的公共形象	127
28	领导形象设计的个性特征	129
	领导个性化的形态设计	131
78	领导形象设计的内在构成	133
	领导形象设计的第一印象	135
88	领导形象设计与公关策划	137

第八章 领导形象设计必须处理好的关系 141

80	处理好领导和形象的关系	142
001	处理好领导能力和形象魅力的关系	146
516	处理好领导形象和压力的关系	147
101	处理好领导和“穿”的关系	148
	处理好领导和“说”的关系	150
001	处理好领导和个性的关系	152
	处理好领导和生活细节的关系	153
501	处理好领导和言谈举止的关系	155
801	处理好领导和自我管理的关系	157

第九章 领导更应正视人性的弱点 159

811	人性的弱点反映在言行上	160
411	以人性来解读社会关系	161
011	领导切不可耻于赞美别人	163
811	争论不会让你获得真正的胜利	165
	抱怨工作且得过且过	167
051	怀才不遇与停滞不前	169
	对付偷懒拖延的恶习	171

第十章 领导更应自信	174
人为何会对未知感到恐惧	175
消除对未知恐惧的方法	177
了解自己自信心的问题	178
领导应明白什么是事业的原动力	181
领导应知道发掘自己的才能	184
领导更应勇于塑造自己新形象	186
领导就是真正了解自己的人	189

第一章

良好的公务形象



从古至今,历史上的领导者,由于各自的性格、生存环境和业绩不同,其形象也就不同。良好的领导形象是成功的基石,这是一条被无数事实都证明的真理。

综观历史上所有的成功领导,都具有一个极其明显的共同点,那就是良好的形象。树立形象固然不易,但要维护好形象更是难上加难,可以说这是做领导的两项基本功。

在今天,领导者的成功与失败不是单靠智力水平,还要看领导是否具备良好的形象设计能力,有时候这甚至是领导成败的关键。

所以,树立新形象是一种时代必然,是领导力的延伸,作为领导者必须加以塑造——

彻底树立领导权威

塑造形象是一个非常重要的课题,因为形象给人的视觉刺激最强烈,给人留下的影响最深刻,对人的作用也最直接。

国外的许多政治家为了取得成功,做的第一件事便是了解民众的意愿,把握民众的心理思维,树立一个广大民众都需要、都喜欢的领袖形象。

形象,并不是一个简单的穿衣和外表长相的概念,而是一个人的全面素质,一个秀外慧中的、在流动中的印象。形象是事业成功的一个重要规则,成功的外表形象为你事业的成功起着推波助澜的作用,也可以破坏或阻挡你事业的顺利发展。

成功的领导形象设计,也包含了成功的人生设计,也必须具有高于普通人的成功的哲学观、丰富的人生经历、高尚的品位,他(她)是一个教练、一个指导者,甚至是哲学导师。

领导者公共形象具有与以往时代不同的特殊性。政府形象、公共权力和公共管理形象常常通过领导形象来体现,是现时代的一个重要特征。领导形象是政府形象的灵魂和代表,在政府形象体系中,领导者公共形象具有标识、标签、符号的作用。

2000多年前,马其顿国王亚历山大率领军队出征印度,途中断水,全军将士干渴难忍。于是,国王命令士兵四处找水,但士兵找回来的却只有一杯水,便把它献给国王。这时,国王下令把部队集合起来,端起这仅有的一杯水,充满信心地对全军战士发表演说:“水源已经找到了,我们只有前进,就一定能够找到水!”话音刚落,国王便把那杯水泼在地上,将士们精神顿时为之一振,不顾难忍的干渴,跟着国王继续前进。一杯水的激励作用如此之大,并不是通过滔滔不绝的长篇大论来鼓动,而是短短的两三句话,便使将士们在绝望中看到了希望。

这就是领导的魅力和力量所在。

今天,每一个成功企业的后面,都有一个出色的企业家领导。

DELL 的戴尔、微软的比尔·盖茨、GE 的韦尔奇、搜狐的张朝阳、万科的王石、海尔的张瑞敏以及联想的柳传志等,他们的一举一动都代表着企业的形象,传播着企业、品牌给公众带来的信息或者利益。而每一个领导的人生观、世界观、价值观、人才观、工作观、学术观以及创新观等等思想部分,体现的是你的内涵与修养,着重于自身的“内秀”。葛洛夫相信“只有偏执狂才能生存”,在他的领导下,英特尔不屈不挠、单兵突进,奠定了微处理器领域无可争议的地位,葛洛夫也成了业界“偏执狂”的代名词。

另外,领导的仪容仪表、礼仪服饰、办公环境、个人空间风格、签名、用车、办公用品、名片等等,体现的是你的外表风格,着重于个人形象的外在表现。潘石屹一天到晚就那身中式打扮,小平头似乎一直没有长过,这种另类的打扮长期重复有效地刺激人们的感官,让人们能够清晰的记得他。

同时,领导的为人处事、社交活动、运动休闲、生活喜好、演讲风格等等,表现的是你对社会的态度。比如,陈丽华喜欢收藏、制作紫檀精品,甚至个人建起了中国紫檀博物馆,这种不俗的品位极大地提升了她在企业家中的形象。

在中国房地产业,潘石屹不是最有钱的,他的红石所在工作单位也不是规模最大的,但他无疑是最会吸引人眼球的。这位中国房地产界最有争议的人总是以不断的“创新”精神为人们制造新的轰动和概念,不喜欢安分守己的潘石屹,以自己的行为挑战着中国房地产业的秩序与戒律。他张扬个性,标新立异,破坏规则,前卫,时尚,新潮,喜欢作秀,它如同一个离经叛道的青年,始终处于是非和争论的旋涡,始终处于中国房地产界的潮流前线:它一次次地把概念玩活,把坏事变为好事,把有利的和没利的事情都变为公关和营销手段。所在工作单位甚至都有些娱乐化了,它的领导潘石屹就公开声称自己是章子怡式的娱乐人物,并准备把这种娱乐化进行到底,因为“太严肃了,太一本正经了,太装模作样了,不真实,谁看呀?”

潘石屹是北京房地产界最早玩概念的人,他推出的 SOHO 概念曾经遭到恶批,一时批者甚众。但是潘石屹却借力打力,大搞“危机公关”,把这些批评意见收编成一本装裱精美的书出版,书名为《投诉潘石屹,批判现代城》;同时,还在业界破天荒提出“无理由退房”。这一下,SOHO 反而变得炙



手可热,好像如果谁不 SOHO 谁就不时尚了。

紧接着,潘石屹又邀请海内外的实力派设计师在长城边设计了十几栋别墅,取名“长城脚下的公社”,当“公社”引起媒体关注时,他却说:“我不卖,我做的是建筑艺术,要供大众参考。”

这就是新一代商业领导者的风范!



正确看待自己的权力

领导者负有某种责任,为了责任,他被赋予一种强制别人的力量。

这个力量就是权力。

要正确看待权力。权,能使人拥有许多,又可让人失去一切,看你怎样把握这公允的砝码。人的境界不同,对待权力的态度也不同。有的人拥有权力时,总有“如履薄冰”之感,他们不是把权力看成是谋私的工具,而是慎对权力,把它作为为人民服务的一种媒介。

从焦裕禄到孔繁森,再到郑培民,作为领导,虽然他们所处的环境不同,担任的职务不同,但他们在任何环境和条件下都能做到慎独、慎微这种境界是相同的,坚持执政为民、甘当人民公仆的本色是相同的。另一种人却在拥有权力时迎合贪欲,此时权力就会异化和失控,成为“双刃剑”砍倒自己。

沈阳原市长慕绥新上任伊始还曾这样:“享受让我们一起向各位代表,并通过你们向全市人民表达我们共同的决心,忠于职守,勤奋工作,依法行政,廉洁奉公,牢记宗旨,报效人民。”就在拥有赫赫权力之时,却在暗地里收受他人钱物折合人民币 1000 余万元。

因此每个领导必须懂得,“权”是为人服务的工具,权力是一种责任,是一种奉献。有权,就要为大家掌好用好。

当今社会,许多领导落马,出于偶然和必然之间。他们一个个从领导者蜕变为阶下囚,带给自己的往往都是无尽的眼泪和后悔,真是发人深省。这些贪官们一桩桩犯罪事实再次告诫我们:“莫伸手,伸手必被捉”;一滴滴悔恨泪水再次警示我们“算好清廉账,走好人生路”。

在日常生活中,作为领导,我们怎么处理呢?

从权力的宝座上走下来,以一种交谈的态度,和气地解决问题,方是上策。

作为领导,因为假如太仰仗权力,不管什么事都采取强硬手段来压制下属,口口声声说:“我说这么做就这么做”,不厌其烦地一再向人们显示自己的权力,则不能使下属信服。我们应该认清的是,指责应该根据事实,就事论事,要具备充分的指责理由。而不应因为被赋予了权力,赋予了使人服从的权势而滥用指责。把强制及使人服从的力量深藏不露,才是最聪明的方法。部下能老实地接受指责当然最好,有些下属非但不能接受,反而针锋相对,此时有的领导就会火冒三丈,而用“这是命令,一定要给我做到”的强制语气来压制对方。聪明的领导可不会这么做,这是表现度量的重要时机,改变指责方式才是必要的。

本来身为下属的人,就算不受强制,也会有服从的心理,如果领导者用一种以上压下的态度对付下属,即使性格温顺的人也会引起反感。所以领导者不能借助权力压人,靠本身的威信使人服从是重要的办法。话虽如此,但对一些顽固、刚愎自用的下属而言,见领导以一种友善的态度与他们交谈,反而摆出一副盛气凌人的架势。这种下属,当然不妨使用强制的手段。但根据一般情况,大部分情形是不需要用压制方法就可解决问题的。

可以打一个形象的比喻。一个人靠在树干上方不至于倒下时,如果还想去攻击别人,只会使自己应声倒下。这棵树干就是权力,领导者要自立,要以自己一贯的言行让下属信服,不能总想着权力、权势。否则,一旦失去权力,就会遭到众人的鄙视。



恩威并重,巧妙控制权力

领导者控制权力的艺术,是指领导者在控制权力时因现实的需要而采取的具体手段和技巧,是领导者控制权力的一般方法在控制实践中的具体运用。因每个领导者的客观环境、主观条件和现实需要的不同。

领导者要善于控制权力,而恩威并施是几乎通行的方式。

所谓恩威并施,就是恩惠和惩罚同时使用,从古到今的很多政治家,统

治者,大多都会使用这样软、硬两种策略。你臣服于我,就施以恩惠,同时还用武力与惩罚的手段来对付叛逆行为。

恩威并施的两手策略,应用的范围极为广泛。用美国人的话来说,就是“胡萝卜加大棒”。一旦用在“赏罚严明”,“坦白从宽,抗拒从严”这样的小事上,也都属于软硬兼施的两手策略。

三国时期的蜀国丞相诸葛亮就是一位十分擅于利用恩威并施这项策略的政治家。

在《三国演义》这个长篇小说里就讲了诸葛亮“七擒孟获”的故事,就把他恩威并施、降服人心的策略描述得淋漓尽致而又出神入化。

刘备去世之后,蜀国丞相诸葛亮有了北伐中原的打算。当时的蜀国南部,就是云南贵州交界处,少数民族的大酋长孟获发动叛乱,诸葛亮决定亲自领兵平息叛乱,先解除这一后顾之忧。在当时就有人对他提出了建议,派一员大将南下就足以能够消灭孟获,丞相就不必考虑那“不毛之地”了。然而诸葛亮对此却有更加长远的考虑,他要对孟获恩威并施,以收服人心。

当地很多个部落并不是如同铁板块一样联系在一起的,孟获是叛乱的带头人,也是影响最大的酋长。诸葛亮很清楚,蜀国的大敌是北方的曹操。对于南方部族,不能采取赶尽杀绝的错误政策,而要分化瓦解,孤立孟获,用计生擒孟获。

孟获被俘之后并不服气,说诸葛亮靠诡计取胜并非真英雄。诸葛亮对此并没有难为他,对他进行了当场释放,让他回去之后起兵再战。就这样,一而再,再而三,诸葛亮一次次生擒孟获,又一次次将他释放。直至第七次,诸葛亮不但生擒孟获,俘虏了他的妻子和弟弟,还使得其他部落纷纷归顺自己,孟获的部族也是众叛亲离。也就是在这样一种情况下,诸葛亮对孟获一家人仍然尊重并以礼相待,终于使孟获深受感动,发自内心地臣服于蜀国。这样使得蜀国南部从此之后便平静稳定了下来。

另外,领导者控制权力的方法和手段也有其他多种多样。

1. 以影响力为主,权力为辅

一般说来,控制下级的权力要求领导者掌握相应的权力,有职无权的领导是无法控制下级的。在社会主义社会,人民群众是国家的主人,领导者行使任何权力都是受人民的委托,是为人民服务的。社会将成员分为上级、下级或领导、群众,是社会分工合作的需要。下级必须服从上级,但下级也应

监督和制约上级。若上级领导光明磊落、大公无私、先人后己、宽宏大量、远见卓识、多谋善断,无形中就会影响下级,使下级佩服和信赖上级,乐于服从他的领导,并自觉有效地维护他的权威。这就是影响力控制。

2. 先人于前,防患未然

兵法说,凡先到战场待机歼战的军队就安逸,后以战场迎敌奔走应战的军队就疲劳。所以善于指挥作战的人,能调动敌人而不被敌人调动。李靖曾说:古代兵法千章万句,最重要的莫过于“先人而不后人”。军事上如此,领导活动也如此。故善于控制的领导,总是掌握主动,先人而不后人。如何才能先人而不后人呢?这就要求领导者必须加强前期控制,加强对权力运行的估计和预测,并针对预测的信息情况采取应对措施。要有备无患,未雨绸缪。要在“亡羊”之前做好“补牢”的准备,以便防患于未然。

3. 宽严相济,恩威并重

这强调的是领导者在控制下级权力时,既不能过宽也不能过严,要宽严相济、宽严适度。既不能使下属傲慢妄为,又不能使下属笨手笨脚、顾虑重重。既能大胆放手,又能把握方向,客观控制,使下属有所作为。

恩威并重强调的是:领导者在实施控制时,既要施之以恩,施之以德,感化影响,说服指导,从而赢得部属的信赖;又要施之以威,施之以权,查验所为,奖优罚劣,使部属有敬畏之感。要做到施恩时宽宏大量,大公无私,不计前嫌;施威时正气凛然,号令如山,言必信行必果,令行禁止。

4. 正人正己,身体力行

正人需先正己。若领导者本身行为不正,即使强迫命令,人们也不会服从。正人正己、身体力行引申为一种控制手段,一直被人们所重视。现代领导者既要督勉和制约下级,以施有形之控制,又要正人正己,身体力行,以施无形之影响。



对上对下处理好不同的领导关系

每个人都希望与上司保持良好的人际关系,这对个人及所在工作单位的发展十分重要。