

董婉建 马哲军 卫阳光
编 著

当代领导者的 影响力

武汉大学出版社

序

领导工作是一门科学。研究领导科学,就不能不研究当代领导者的影响力的问题。

前几年,我在从事党校工作的时候,经常和同校工作的阳光同志讨论当代领导者的影响力问题,其中包括职权影响力和非职权影响力方面的诸种问题。讨论之后,也曾有所冲动,想一起合著本这方面的书。但终因种种原因未能下笔。以后,本人又离开了党校,搞别的事情去了,著书终未如愿。

上个月,阳光同志来看我,说《当代领导者的影响力》书稿已经完成。我当然十分高兴,以先睹为快的喜悦心情拜读了这部书稿。“作为一个当代领导者,在领导活动中,对被领导者及领导环境应有什么样的影响力?应如何来提高这种影响力,当新时期合格的领导者呢?”编著者对这方面的诸类问题,从调查研究当前实际情况掌握的大量材料出发,理论联系实际地进行了深入探讨,完成了这一部说理性、实用性和科学性都很强的著作。

纵观这部书稿,我的印象是,它的材料非常丰富,写得也比较生动;书稿的系统性强,重点也很突出。全书分四个大部分展开论述,层层递进,引人入胜。它以当代领导者应具备的影响力及影响力的构成与作用作为首篇,接着分两大部分来

阐述权力影响力和非权力影响力的提高的问题,最后分析和研究缺乏影响力的领导行为,进而提出了治理这种病症的有关途径。而这些分析与论述,都不是空泛的议论,则是有血有肉的东西。读此书,对在各级领导岗位从事领导工作的同志,特别是对近几年步入领导岗位工作的新朋友,是会有很大帮助的。因此,我愿意向从事领导工作的同志们推荐这本书。

编著这本书的编著者,有两位是从事党校教学和科研工作且颇有成果的青年理论工作者,有一位是把一个厂办得很有生气的青年企业家。三位编著者的结合,确也是件有趣的事,这件事本身也是一种“理论联系实际的事”。正是因为这种结合,所以在书中既有他们对有关理论的体会,也有他们对实践的有关问题的体味。这些,正是这本书的特点所在,正是这本书的价值所在。

愿更多的同志来读这本书。还愿更多的同志来重视和关注领导科学的研究,不断完善和发展有中国特色的社会主义的领导科学。

柳菊兴

1992年3月1日

于黄石市委大院

目 录

序.....	(1)
1. 影响、领导者影响力的构成与作用	(1)
1.1 影响	(1)
(一)影响的含义	(1)
(二)影响系统	(2)
(三)影响类型	(3)
1.2 领导者影响力的构成	(5)
(一)权力影响力	(6)
(二)非权力影响力	(7)
1.3 领导者影响力的作用	(12)
(一)领导者具有影响力的必要性	(12)
(二)权力影响力的作用	(13)
(三)非权力影响力的作用	(14)
(四)非权力影响力比权力影响力的作用更大	(17)
2. 领导者权力影响力的提高	(21)
2.1 要正确认识权力	(21)
(一)领导权力的定义	(21)
(二)领导权力的构成	(23)
(三)领导权力的特性	(24)
(四)领导权力的作用	(25)

(五)领导权力与法律、真理和人民	(25)
2.2 要牢牢掌握权力	(28)
(一)领导者应有与其职位相应的权力欲望	(28)
(二)领导者要巩固其职位所需的已获权力	(30)
(三)领导者要获取其职位所需的未获权力	(32)
(四)领导者要防止“越权”	(33)
2.3 要科学地行使权力	(36)
(一)领导者行使权力的基本原则	(36)
(二)领导者行使权力的方法	(39)
(三)正职领导者行使权力的方法	(45)
(四)副职领导者行使权力的方法	(47)
2.4 要严格控制权力	(48)
(一)领导者权力控制的必要性	(49)
(二)领导者权力控制的内容	(51)
(三)领导者权力控制的方式	(52)
(四)领导者权力控制的方法	(53)
2.5 要合理授予权力	(57)
(一)合理授权对提高权力影响力的作用	(57)
(二)授权的原则	(59)
(三)授权的形式	(61)
(四)授权的一般程序	(63)
2.6 要切实管理权力	(66)
(一)领导者管理权力的必要性	(66)
(二)领导者管理权力的原则	(68)
(三)领导者管理权力的方法	(71)
2.7 要切实保证被领导者对领导者权力的服从	(75)
(一)要优化领导者的权力活动	(75)
(二)要提高被领导者的权力承受力	(79)

(三)要创造一个良好的用权环境	(82)
3. 领导者非权力影响力的提高	(84)
3.1 高度的政治思想觉悟	(85)
(一)具有共产主义的崇高理想	(86)
(二)具有坚定正确的政治方向	(88)
(三)具有坚实的马克思主义理论基础	(92)
3.2 崇高的职业道德	(95)
(一)公仆意识 服务至上	(96)
(二)坚持真理 开拓进取	(98)
(三)忠于职守 廉洁公正	(101)
(四)忠诚老实 严己宽人	(104)
3.3 过硬的工作作风	(105)
(一)要继承和发扬实事求是的作风	(106)
(二)要继承和发扬密切联系群众的作风	(110)
(三)要继承和发扬批评与自我批评的作风	(120)
(四)要继承和发扬自力更生、艰苦奋斗的作风	(123)
3.4 真诚的情感	(125)
(一)崇高的情感品质	(126)
(二)灵活的情感表达方式	(129)
(三)经常性的情感投资	(132)
3.5 良好的性格	(140)
(一)具有理智型性格	(143)
(二)具有外倾型性格	(144)
(三)具有坚强型性格	(145)
(四)要把握最佳性格的“度”	(146)
3.6 正确的观念	(149)
(一)树立“领导就是服务”的观念	(150)
(二)树立大经济观念	(152)
(三)树立时效观念	(156)

(四)树立人才观念	(159)
(五)树立民主观念	(161)
(六)树立竞争观念	(163)
(七)树立法制观念	(165)
3.7 科学的思维	(165)
(一)具有系统性思维	(169)
(二)具有发散性思维	(171)
(三)具有预测性思维	(174)
(四)具有敏捷性思维	(176)
(五)具有动态性思维	(177)
3.8 合理的知识结构	(179)
(一)合理知识结构的特点和模式	(181)
(二)合理知识结构的内容	(182)
(三)合理知识结构的构建和调整	(188)
3.9 出众的口才	(193)
(一)要具有健康而丰富的思想内容	(194)
(二)具有清晰而严密的逻辑思路	(197)
(三)具有准确而生动的修辞和语言形式	(199)
(四)具有自然而优美的体态	(201)
3.10 高效的人际交往	(202)
(一)要最大限度地扩大交际范围	(203)
(二)要遵循合理的交际原则	(204)
(三)要运用正确的协调人际关系的方法	(211)
3.11 很强的领导能力	(214)
(一)组织能力	(216)
(二)决策能力	(217)
(三)指挥能力	(221)
(四)协调能力	(223)
(五)创新能力	(226)

(六)应变能力	(229)
3.12 健康的体魄	(232)
(一)体格健壮	(234)
(二)身体各系统和器官功能健全	(236)
(三)充沛的精力	(237)
(四)较强的适应能力	(238)
3.13 美的风度	(240)
(一)领导者讲究风度美的重要性	(240)
(二)领导者风度美的要求	(244)
(三)领导者风度美的自我设计与内在美	(250)
4. 缺乏影响力的领导者及其行为	(253)
4.1 缺乏影响力的领导者类型	(253)
(一)缺乏权力影响力的领导者	(253)
(二)缺乏非权力影响力的领导者	(254)
4.2 缺乏影响力的领导行为	(256)
(一)缺乏影响力的授权行为	(257)
(二)缺乏影响力的用权行为	(262)
(三)缺乏影响力的分权行为	(270)
4.3 领导者缺乏影响力的思想认识根源	(275)
(一)领导者缺乏权力影响力的思想根源	(276)
(二)领导者缺乏非权力影响力的认识根源	(278)

1. 影响、领导者影响力的构成与作用

在社会高度组织化、现代化和一体化的今天,影响力问题已引起当代领导者的高度重视和关注。因为,领导者的影响力,已在当代社会的领导活动中成为必不可少的重要因素,是领导者实施领导的重要保证和根本力量。因此,认真研究和探讨领导者的影响力问题,对于全面、深入地研究和丰富、发展领导科学理论,指导领导者正确地实施领导,提高领导效能,具有十分重要的作用。

1.1 影响

影响与影响力具有十分密切的联系。要研究影响力,首先必须把握影响的基本内容。

(一)影响的含义

所谓影响,是指一事物与他事物的相互联系、相互作用及其结果。作为人的影响,是指任何由于期待别人的反应而产生的某人或某一群行为上的变化。影响是自然、社会领域中的一种普遍现象。在自然领域,由于各种事物之间是相互联系的,因而它们之间产生着相互的影响。譬如,植树造林,可以防止水土流失,与水 and 土产生相互的影响。在社会领域中,社会就象一个舞台,各个人都要在这个舞台上扮演各种角色,各种

角色都会发生各种联系,产生各种影响。譬如,党风的好坏,直接影响到政风和社会风气的好坏;一个企业中,厂长的工作作风、行为和形象的好坏,直接影响到该厂厂风的好坏,等等。

(二)影响系统

影响是一个系统。影响系统通常特指作为人们之间联系所产生的结果而发生的行为变化,这些联系可以是直接的,也可以是间接(通过其他媒介)的相互作用。影响系统,由影响者和被影响者构成。影响的结果就是行为的改变。这里,我们并不否定非人为因素会引起人的行为变化,但本书主要论述人为因素所引起的行为变化。

影响系统中的影响形式,从走向上看,主要表现为三个方面:

首先,单向影响。它是指某人的行为对他人的行为产生影响。譬如,在一个家庭里,由于小孩的自主意识不强,其行为主要处于摹仿阶段,因而,父母的思想、行为、语言的优劣,对小孩的思想、行为、语言的好坏产生着直接的单向的影响。

其次,双向影响。它是指某人的行为与他人的行为之间相互产生影响。譬如,领导者可以凭借手中的权力和自身的思想、作风、才能等因素对被领导者产生影响,但是,领导者要依靠下级去完成各项任务,这种依赖性就增加了被领导者对领导者的影响。因此,在现代领导活动中,领导者对被领导者产生影响,被领导者同时也会影响领导者。

再次,多向影响。它是指一种事物对多种事物的影响、多种事物对一种事物的影响和多种事物对多种事物的影响。譬如,一个人具有某方面的专业知识,他对本专业的问题发表创见,将对其同行们产生较大的影响,这就是一事物对多事物的

影响。又如，在一个企业里，职工的情绪、意见、行为将对其厂长产生较大的影响，这就是多事物对一事物所产生的影响。再如，社会风气的好坏，将对一代青少年的思想、行为产生深刻的影响，这就是多种事物对多种事物的影响。

除此以外，影响系统中还有直接影响和间接影响。所谓直接影响，是指影响者对被影响者不需要中间环节就可产生的影响。所谓间接影响，是指影响者对被影响者只有经过中间环节才能产生的影响。可见，不论是哪种影响形式，影响系统都是由影响者和被影响者构成的。

（三）影响类型

影响是一种复杂的现象。由于世界上具有不同类型的事物，因此就具有不同类型的影响。

影响类型主要有四：

第一，自然物之间的影响。在自然界，各种事物无不处在相互联系之中，并通过联系而产生影响。达尔文在《物种起源》一书中，讲了这样一个例子：猫、田鼠、熊蜂、三色堇（俗称“蝴蝶花”），在自然界中是种属相距甚远的动植物。乍看起来，彼此互不相干，不会产生什么影响。其实不然。三色堇属于兰科植物，是依赖熊蜂传递花粉受精的；一个地方熊蜂的数量，又跟田鼠的数量直接相关，因为田鼠常常破坏熊蜂的蜂窝；而田鼠的多少，又与猫的多少不可分；这样，猫、田鼠、熊蜂、三色堇之间，就产生了生死攸关的影响：猫吃田鼠，猫多则田鼠少；田鼠毁掉蜂窝，田鼠少则蜂窝多；熊蜂能替三色堇传递花粉，熊蜂多则三色堇繁茂。这个例子生动表明了自然界中的动植物，被一种关系复杂的网络联系在一起，产生着不同的影响。事实上，这种联系之网中产生的影响，不仅在生物界，而且在

有机界，乃至整个自然界都存在着。这皆称自然物之间的影响。

第二，社会人之间的影响。这种类型的影响相对自然物之间的影响来说，是一种自觉的（而不是盲目的）影响，前者比后者更为复杂。从影响者来看，有的是以自身的德、能、绩、体、识和心理等内在素质去影响被影响者；有的是以手中的金钱、物质财富等外在因素去影响被影响者；有的还以自身的职位、职责、权力等强制性的因素去影响被影响者；还有的通过法律、制度、舆论和伦理、习俗去影响被影响者。从被影响者来看，对影响者发来的信号，有的是全面接受，产生全方位的影响；有的是部分接受，产生部分的或局部的影响；有的是当时不接受，随后逐渐接受而产生影响；有的是当即接受，但随后渐渐产生影响。同时，社会人之间的影响形式也是多种多样的，影响过程是复杂多变的。社会人之间的影响之所以要比自然物之间的影响复杂，这是由社会现象的复杂性所决定的。人的社会活动，是一种自觉的即有动机、有计划和所要达到一定目的的活动。人不仅具有自然的属性，而且更重要的是具有社会属性。因此，影响者对被影响者的影响，总是受着彼此主客观因素的制约。所以说，社会人之间的影响，是一种自觉的、形式变化多样、内容纷繁复杂、程度很高的一种影响类型。

第三，自然物对社会人的影响。人生活社会，不仅相互之间发生着广泛的联系，产生着相互的影响，而且与自然界的各种事物也发生着密切的联系，产生着相互的影响，而自然物对社会人的影响，就是其中的一种类型。这种类型的影响，不论是在愚昧野蛮的远古和科技文化不发达的近古、近代，还是在科技文化发达、文明程度较高的现代乃至将来，将都是客观存在的。譬如，自然环境将影响人们的生活方式、认识问题

的视野、性格、情绪；自然资源的多寡、优劣，将影响人们的劳动方式、产品类型和生活的贫富状况；突如其来的自然灾害（地震、雷电、狂风、暴雨、洪水等），将影响人们的生命和财产的安全，等等。

第四，社会人对自然物的影响。人在自然面前，并不是消极被动的，而是具有主观能动性。人要生存，就必须主动改造自然界，从而获得其生存所必需的物质条件，使自然界来为人类服务。譬如，人们所进行的治水、治土、植树造林、开垦荒地、人工降雨、开采各种自然资源、与各种自然现象作斗争等活动，将对自然物产生着深刻的影响。

影响的类型按其性质来分，可分为优质的影响和劣质的影响。人在与各种客体的相互影响中，应发挥其主观的能动性，产生相互的优质影响，避免劣质影响。

1.2 领导者影响力的构成

领导者对被领导者的影响，是一种高层次类型的影响。领导者对被领导者的影响的力度、深度和广度，取决于领导者影响力的大小。因此，研究影响力的大小，对于提高领导效能至关重要。而要研究影响力的大小，首先必须研究领导者影响力的构成。

所谓影响力，是指某人在与他人的交往过程中，改变和影响他人的心理与行为的能力。领导者的影响力，就是领导者在实施领导的过程中，有效地影响和改变被领导者的心理与行为，使其更符合领导目标的能力。领导者的影响力，是由其权力影响力和非权力影响力构成的。

（一）权力影响力

权力影响力,是领导者运用手中的权力,有效地影响和改变他人的心理和行为,使其更符合领导目标的能力。因此,权力影响力,是一种强制性的影响力,它对人的影响具有强制性和不可抗拒性的特点。领导者在运用手中权力对被领导者心理和行为进行影响和改变的过程中,被领导者在心理和行动主要表现为被动和服从。

就其一般而论,权力影响力主要由职位因素、传统因素和资历因素所构成。

第一,职位因素的影响力。这种影响力是由职位因素赋予的。在社会主义社会,个人在社会组织中的职位本来是一种正常的社会分工,它不应该具有高低、贵贱之分,但是,在社会主义的初级阶段,还不可能是理想上的社会分工,社会属性将严重地制约着它的自然属性。因此,作为具有一定职务的领导者,社会将会赋予他一定的职位和相应的权力。他掌握了权力,就对下属有一种强制性和不可抗拒性的力量,并利用这种强制力和不可抗拒性来确定被领导者的处境,如职务升降、工作分配、奖惩等,左右被领导者的行为,于是被领导者对领导者便产生敬畏感。领导者职位的高低与他的影响力大小以及别人对他的敬畏感之间一般成正比关系。职位越高,权力越大,他的影响力就越大;人们对他的敬畏感就越强。职位是领导者行使权力的基础。职位因素产生的影响力,纯粹是由社会组织赋予领导者的,是以法定权力作为基础的,它与领导者个人的特质并无直接联系。

第二,传统因素的影响力。这种影响力是由传统因素产生的。传统因素,是指人们以一种由历史沿袭而来的传统观念去

对待领导者。社会发展到今天,有些传统观念仍然严重地影响着人们的思想意识,制约着人们的行为。在人类几千年的社会生活中,多数人总是在少数人的统治下劳动着、生活着。这样逐渐形成了一种传统观念:凡掌权者不同于普通人,掌权者与有才干是必然联系在一起的,掌权者必然比普通人高明。因而,被领导者对领导者便产生服从感,从而使领导者的言行增加了某些影响力。随着人类文明程度的提高和社会的向前发展,这种传统因素影响力的作用将日趋缩小。

第三,资历因素的影响力。这种影响力是资格和经历带来的。资历是资格和经历的结合体。因此,资历与经验是既有区别,又有联系的。资历深的人,经验往往是丰富的,但不一定所有资历深的人都比资历浅的人的经验丰富。有些人往往把资历深的人看成经验丰富的人,因而对资历深的领导者产生一种敬重感,从而形成影响力。这种影响力,就是一种与内在素质无关的外在因素的影响力,即权力影响力。譬如,有人说:“嘴上无毛,做事不牢。”这就是一种盲目崇拜资历的表现。这种影响力对领导者行使权力固然有较大利益,但是,它也随着领导者在其领导活动中所表现出的优劣而增减。

总之,权力影响力,是由职位、传统和资历性因素所构成的。但是,就权力影响力的实质来说,主要是领导者通过运用手中的权力去影响和改变他人的心理和行为的能力。这种影响力,不是领导者自身内在素质所产生的,而是自身内在素质以外,靠运用手中的权力、职位等外在因素所产生的。

(二)非权力影响力

非权力影响力,是与领导者以职位和权力为依托的权力性影响力相对而言的。非权力影响力,亦称非强制性影响力或

自然性影响力。它与领导者的权力无必然联系,是由影响者本人的内在素质和行为决定的,即使非领导者具有较好的素质和才能,同样也会对别人产生相当的影响力。领导者的非权力影响力,是领导者以自身的内在素质和行为去影响和改变他人的心理和行为、使其更符合领导目标的能力。这种影响力的特点是非强制性和自然性。它比权力影响力的力量更大。

非权力影响力主要有下列因素构成:

第一,作风因素。领导者的作风,主要是指其思想作风、工作作风和生活作风。具体说,主要是实事求是,一切从实际出发,理论联系实际,密切联系群众,批评和自我批评的作风,办事稳重、果断、迅速、自力更生、艰苦奋斗的作风和过硬的生活作风等等。领导者的一言一行,周围群众是看在眼里,铭记心上。如果领导者的作风正派,将使广大群众产生信服感,在工作中讲话就灵,影响力就大。

第二,品格因素。“其身正,不令而行”,领导者的道德、品质、情操、性格,对被领导者的影响,有着至关重要的作用。“榜样的力量是无穷的”。一个具有优秀品格的领导者,其思想修养好,就有说服力;其言行一致、行为高尚,就有号召力、动员力,就会使人们产生敬爱感。这种敬爱感是领导者影响力的倍增器。

第三,才能因素。才能主要指人的工作能力和聪明才智。它是衡量人的素质的重要因素。在一定的条件下,领导者的才能与影响力成正比关系,越有才能,影响力就越大;缺乏才能,影响力自然减少。可以这么说,领导者的才能为领导目标的实现提供了必要条件,决定了领导者能否胜任工作。有才干的领导者事业的成功率比无才干的领导者要高得多。有才干的领导者能使后进变先进,会使职工积极性日益高涨,促成广大职

工的物质文化生活改善,因而使人对他产生钦佩感。职工对领导有了钦佩感,领导者的影响力就会产生倍增作用,领导者对被领导者就会产生一种心理磁力,吸引他们自觉地去接受其领导和号召。当然,只有才能,品格不佳,才能的影响力就会受到限制;才能过人,品格亦高尚的领导者的影响力才是最大的。

第四、知识因素 在科学知识日新月异的今天,知识因素对领导者素质的影响,尤其不可忽视。知识是人类实践经验的概括和总结。知识水平的高低,主要表现在对客观世界的认识的广度和深度上。知识水平高与知识水平低的领导者相比,知识水平高的领导者会对别人产生更大的影响力。具有专长的人在与他人的交往中,易被他人了解和信任,赢得他人的尊敬和服从。领导者知识因素的影响力,不能仅限于专业知识,而应该是多方面的知识。在此,我们摘录一个例子,说明这一问题:有个厂的党委书记,在一次参加共青团组织活动时,有两个女青年问他:高跟鞋到底好不好?这位书记恰恰对这个问题做过一些研究。于是便给女青年讲了一番穿高跟鞋的利弊。从生理的角度上来说,鞋跟略高一些,对中青年妇女有益,但鞋跟不能超过6公分,超过了,便对身体有害无益了。几个女青年一听,非常佩服。通过这件事情,这个党委书记的影响力自然而然又增加了一些。一个企业的厂长,一定要精通专业知识和技术,同时尽可能地多掌握一些自然科学与社会科学的知识,做到一专多能,形成“T”字型的知识结构。有了丰富的知识和合理的知识结构,就会增强影响力。如果领导者只懂专业知识和技术一知半解,对其他方面的知识又知之甚少,那么,他的影响力肯定不会很大。

第五、情感因素。情感亦即感情,是人们在实践活动中对