

· · · LINGDAO YISHU DE ZHENDI · LINGDAOGANZHAOLI

领导艺术的真谛

——领导感召力

张福墀
张煜长
杜宝海
著



经济管理出版社

院图书馆

.2

领导艺术的真谛

——领导感召力

张福墀 张煜长 杜宝海 著

经济管理出版社

责任编辑：苏全义

版式设计：蒋方

责任校对：郭虹生

图书在版编目(CIP)数据

领导艺术的真谛：领导感召力/张福墀、张煜长、杜宝海
著.-北京：经济管理出版社，2001.1

ISBN 7-80162-046-1

I.领… II.张… III.领导学 IV.C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第47512号

领导艺术的真谛

——领导感召力

张福墀 张煜长 杜宝海 著

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同8号 邮编·100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：世界知识印刷厂

850×1168毫米 1/32 10印张 243千字

2001年1月第1版 2001年1月北京第1次印刷

印数：6000册

ISBN 7-80162-046-1/G·3

定价：18.00元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街2号 邮编·100836

联系电话：(010)68022974

目 录

第一篇 领导感召力概述

第一章 引例	(3)
1. 尊师重教:乾隆帝感召王尔烈	(3)
2. 执法度,皇帝也敢阻:周亚夫感召汉文帝	(5)
3. 说理人心:鲁庄公感动用曹刿	(7)
4. 评功封赏:唐太宗感召众大臣	(9)
5. 仁至义尽,心悦诚服:诸葛亮七擒七纵感召蛮王	(11)
第二章 领导感召力的涵义	(18)
6. 什么是领导感召力	(18)
7. 感召力同决断力、驾驭力的关系	(20)
8. 领导感召力的六个力	(22)
9. 不清不楚促亲和:唐太宗善对“破阵舞”	(24)
10. 信用感召:刘邦不疑陈平受大益	(27)
11. 大义解臣怨:刘秀愿作和事佬	(30)
12. 皇帝不可坏法:狄仁杰感化唐高宗	(33)
13. 支持严明执法:刘秀重用董宣	(36)
14. 大度化解疑虑:秦王不责范雎	(39)
15. 人心感化而可控:刘邦宽仁葬项羽	(41)
16. 为臣不忠者戒:汉高祖断然斩丁公	(43)

第三章 领导感召力的基本特征	(46)
17. 特征之一:感召力是领导者个人素质的综合 外观	(46)
18. 全方位素质综合:孔明对东吴的感召力	(48)
19. 综合品味话感召:古人评刘秀与刘邦	(52)
20. 特征之二:感召力的群体认可性	(55)
21. 初战必胜,每战必胜:Z老板在实践中一步步 被认可	(57)
22. 从骨干到群众:李从珂哭得天下	(60)
23. 特征之三:感召力的时空变化性与阶段性特征	(62)
24. 同一对象·不同时间·不同效果:苏秦、张仪 说连横	(64)
25. 同一主导·不同时间·不同效果:商鞅由一言 九鼎到五牛分尸	(67)
26. 不同主导·同一对象·不同时间·同等效果: 秦、仪分说韩宣王	(70)
27. 特征之四:感召力形成与强化,在于“政策” 承诺与落实	(72)
28. 还田取信:齐桓公感召诸侯国	(74)
29. 有许愿无兑现:张仪结仇楚怀王	(76)
30. 特征之五:感召力一般是在直接隶属关系 以外的个体或群体实现的	(78)
31. 危难之中见真心:刘皇叔携民渡江	(80)
32. 特征之六:感召力一般是在“亲近人”以外 的个人或群体实现的	(83)
33. 墙内开花墙外红:一对夫妻的故事	(86)

第四章 领导感召力形成与强化的条件 ·····	(89)
34. 起点和归宿:主导和对象的心灵融通 ·····	(89)
35. 永恒的心灵互感:“桃园三结义”何以成为 千古美谈 ·····	(92)
36. 条件之二:满足心理需求 ·····	(97)
37. 为需求和目标而守诺:甘茂与秦王立约 ·····	(99)
38. 条件之三:在实践中被不断鼓舞 ·····	(101)
39. 以绩和德服人:周世宗注重实践树威 ·····	(102)
40. 夙夜忧叹,扭转危局:“外行”感服“内行” ·····	(105)
41. 条件之四:感召力形成要有诱因,要借势 ·····	(107)
42. 贤士争趋:燕昭王营造感召之势 ·····	(108)
43. 患难情笃,感召深远:唐中宗不禁韦后 ·····	(111)
44. 壮其志,感其人:甘宁百骑劫魏营 ·····	(113)
45. 合理、合情、合法 ·····	(115)

**第二篇 感召力从哪里来(上):
领导者的人格魅力**

第五章 领导者的品格 ·····	(121)
46. “品格”评价,乃是感召对象的主观认识和 感受 ·····	(121)
47. 人格感召:松下选领导 ·····	(123)
48. 如水之德,修养率直之心 ·····	(125)
49. 人格取舍(上):孔夫子论“五仪” ·····	(127)
50. 人格取舍(下):何为英俊豪杰? ·····	(130)
51. 改过自责:唐太宗不娶郑氏女 ·····	(132)
52. 德行修养非一日之功:王莽节俭影响大 ·····	(134)
53. 随和听批评:宋太祖接受窦仪指正 ·····	(137)
54. 大义感召:齐宣王喜纳丑王后 ·····	(140)

55. 吴起为将,而士卒效命	(142)
第六章 领导者的风格	(145)
56. 领导风格与感召力	(145)
57. 雷厉风行:胡耀邦的工作作风	(147)
58. 让士兵崇拜和效仿:神奇的巴顿将军	(150)
59. 开诚布公,道歉不必犹豫	(154)
60. 勇于自省:孔明求人责己	(157)
61. 求实写真:唐太宗不隐讳历史真象	(160)
62. 珠联璧合:巴顿与布莱德雷的组合风格	(163)
63. 要有吸引人的魅力	(165)
第七章 领导者的名声	(169)
64. 知名度广,季布到处被保护	(169)
65. 美誉度高,老总屡调屡胜	(172)
66. “三度”同步提高	(175)
67. “马太效应”:意义与误区	(178)
68. 才华感人:庞统理案感张飞	(181)
69. 务实典范,感召后人:华盛顿坚辞总统职	(185)
70. 无形价值:孟尝君与客同饮食	(188)
71. 以傲慢为“礼”:信陵君得力于侯生	(193)
第八章 领导者的心性	(197)
72. 洞察力:苏秦游说六国无雷同	(197)
73. 胆量和勇气:蔺相如再屈秦王	(200)
74. 敢作敢为:凯瑟琳勇揭水门事件	(204)
75. 自尊与自重:晏子舌战楚臣	(206)
76. 豁达大度:阿文成责己与荐人并举	(209)

77. 毅力与韧性:勾践卧薪尝胆 (211)
78. 松下:以热忱来号召 (215)

第三篇 感召力从哪里来(下): 领导者的宣传鼓动力

- 第九章 宣传鼓动力概述**..... (219)
79. 宣传鼓动力是一种特殊的感召力 (219)
80. 利弊分析:烛武智退秦兵 (221)
81. 找准切入点:航空公司鼓动家属 (223)
82. 有序有节:范雎取相秦国 (225)
83. 宣传鼓动力的三要素 (229)
84. +·+ = +(上):《后出师表》孔明说后主 (232)
85. +·+ = +(下):商鞅鼓动秦王变法 (235)
86. -·+ = -(上):秦惠王不听苏秦 (238)
87. -·+ = -(下):黄权良言怒刘璋 (240)
88. 谨防宣传鼓动的陷阱 (244)
- 第十章 宣传鼓动力智巧**..... (247)
89. 巧用“权威”:心理学实验的启示 (247)
90. 学会“按摩”:触龙说服赵太后 (249)
91. “自己人”效应:县长成功组织自救..... (252)
92. 以子之矛,攻子之盾:阳货感化孔夫子 (255)
93. 结论的位置:甘夫人贤慧感刘备 (259)
94. 排山倒海,气势摧人:“野马”广告出奇效 (262)
95. 激将鼓动:韩令坤勇武再振 (264)
96. 一面宣传法:鲁共公择言祝酒 (267)
97. 反激正劝:蔡泽说范雎辞相 (269)
98. 危言耸听:心理学家阻止自杀 (273)

99. 宣传鼓动中的捧人策术 (276)
100. 张仪巧设连环套 (279)
101. 宣传鼓动的语言技巧(上):基本特征 (281)
102. 宣传鼓动的语言技巧(中):语言的形式 (283)
103. 宣传鼓动的语言技巧(下):语言艺术方法 (286)

第四篇 古鉴及演讲经典

- 第十一章 古鉴**..... (291)
104. 以古人为镜:唐太宗与魏征(一) (291)
105. 以古人为镜:唐太宗与魏征(二) (293)
106. 以古人为镜:唐太宗与魏征(三) (296)
107. 以古人为镜:唐太宗与魏征(四) (299)
108. 开卷有益(上):《鬼谷子》及其“揣”“摩” (300)
109. 开卷有益(中):《鬼谷子》之“揣” (302)
110. 开卷有益(下):《鬼谷子》之“摩” (303)
- 第十二章 演讲经典**..... (306)
111. 肯尼迪就职演说 (306)

第一篇 领导感召力概述

原书空白

第一章 引 例

1. 尊师重教:乾隆帝感召王尔烈

清朝乾隆皇帝在位 61 年,文修武治,广揽各类人才,继承其祖康熙皇帝和其父雍正皇帝开拓的事业,又有重大作为,出现了历史上有名的“康乾之治”和“乾隆盛世”,他本人也成为一代名君。

乾隆皇帝特别尊重人才,十分关心皇子的学习和修养。他为了给皇十五子颙琰(也就是后来的清仁宗嘉庆皇帝)寻找开蒙御师,便在全国范围内下旨招贤。经过精心的挑选,将东北的王尔烈进士招为颙琰的御师(即太傅)。

王尔烈,辽阳人,乃深州学正王缙之子。王尔烈少承家训,性行纯静,聪明好学,才思敏捷,热诚于交友,当时就有“压倒三江王尔烈”的美誉广为流传。

王尔烈成为颙琰的太傅之后,对皇子颙琰的要求非常严格。书院设在御花园里。有一天,王尔烈端着水烟袋,怡然自得地抽着烟,吞云吐雾,两只眼睛半睁半闭,若有所思又若无所思地静听颙琰在背诵《四书》。颙琰呆呆地坐在太师椅上,一个字也背不出来。王尔烈严厉地让他跪在孔子像前,小颙琰跪着跪着委屈得哭泣起来。

当时,孝仪皇后魏佳氏正好由此路过,看着太子在书院跪着流泪,十分心疼。皇后便走下辇来为颙琰讲情。王尔烈对此毫不理睬。

于是,皇后生气地说了一句:“皇子学也为君,不学也为君。”王

尔烈跪在皇后面前诚恳地回答：“皇后此言差矣。皇子学则为尧舜之君，不学则为桀纣之君！”皇后听后，没有办法可施，也只好悻悻地离开而去。这时王尔烈才叫颺琰起来。

第二天，王尔烈命书童挑着书箱，来到金殿，跪在阶下叩首说：“罪臣王尔烈禀奏圣君，臣无才愿辞官回乡。”乾隆帝闻听，十分吃惊，走下宝座，询问：“老先生此举何意？”王尔烈将昨日皇后为颺琰求情的事情报告了一遍。

只见乾隆皇帝怒目圆睁，十分生气，随即提笔写下了一道御旨：“以后皇后免进书院，如有违犯者定斩不赦！”从此，皇后再不敢从书院那里路过了。

乾隆又嘱咐颺琰好好地听从太傅王尔烈的教诲，要十分尊敬王尔烈。从此以后，颺琰学习非常用功，直到后来继位当了皇帝后也非常尊敬他的启蒙老师王尔烈。

颺琰继位后，清除奸相和珅，镇压邪教作乱，并且针对封建社会积重难返的颓败之势，特意把他的老师朱珪调来京城供职，任吏部尚书。颺琰采纳了朱珪的建议，提出了“咸与维新”的方针，力图清理乾隆朝的各种积弊，恢复清朝的鼎盛局面。

颺琰深知，大力整饬内政，是挽救颓势的关键。因此，他提出了下述主要措施：①勤政戒惰。“君克勤则百度为贞，臣克勤则庶司无缺。”“一切皆求之于实，所谓为政不在多言，顾力行何如尔。”并身体力行。②惩办贪吏。“整饬吏治，以清廉为本。”“贪墨之风，首当严惩。”20年间，他惩治了许多贪官污吏。③体察民情。颺琰对歌功颂德之风，粉饰太平之作，深恶痛绝。“夙夜孜孜，亦惟以军务、民生、雨旸、水旱为念。”“总要真知小民疾苦。”④提倡“文教治天下”、“以孝治天下”的封建礼教。嘉庆九年，颺琰在先师孔子牌位前行礼。按旧制，要行二跪六拜礼，他特行三跪九拜大礼。⑤崇俭黜奢。他率先垂范，“朕躬行节俭，为天下先。”皇帝节俭，一直影响到他的继任人道光皇帝。

颛琰的上述作为,不能不说同他的各位老师、其中包括王尔烈的谆谆教诲有重大关系;而王尔烈下力气调教皇太子,不怕得罪皇后、皇子,又不能不说同乾隆皇帝对王尔烈的感召力有关系。

本例同时表明:领导感召力的真正的、持续地起作用,实质上在于实施切实的、具体有力的感召行为(如乾隆帝谕旨不许皇后进书院、教训皇子尊师好学等)。

2. 执法度,皇帝也敢阻:周亚夫感召汉文帝

法度的制定是用来维护国家安全和社会正常秩序的。封建社会法度是由最高领导者皇帝批准制定的,用以维护皇权地位。正因为如此,古来有识之士,都不赞成“刑不上大夫”。正如唐朝大臣魏征曾对唐太宗说过的话:“法律是陛下亲自设立的,天下所有的人包括陛下都应当遵守,不可违背。”这也是古来贤臣名相用以感化君王的基本出发点。

西汉汉文帝时期,匈奴大规模地进犯北方边境。朝廷派宗正刘礼为将军,驻扎在霸上;派祝兹侯徐厉为将军,驻扎在棘门;派河内太守周亚夫为将军,驻扎在细柳。命令他们三位将军把守住这三个地方,防备匈奴的侵入。

不久,汉文帝亲自到各地去慰劳军队。先到霸上和棘门的军营,劳军的车马畅通无阻,一直到了大营里面,将军和他们的下属们都骑着马迎接和欢送。汉文帝来到了细柳军营,情况则大不相同。从军官到士兵都披着盔甲,手执锐利的武器,拉弓搭箭准备射击,一副戒备森严、时刻准备战斗的气象。

皇帝劳军的仪仗前队来到了,可军营的门岗却不让进去。前队的长官喝道:“皇上就要到了,还不赶快放行!”把守军营门的武将说:“周将军有令,军中只听将军的命令,不听天子的诏令。”过了一会,汉文帝到了,守门的武将还是不让进去。于是汉文帝就派人拿着凭证向将军周亚夫传话:“我要进军营慰劳军队。”周亚夫这

才下令打开营门。

守营门的军官命令汉文帝身边随从的官员说：“将军有规定，军营之中车马不得奔跑。”汉文帝便吩咐车马慢慢地行走。

到了营部，周亚夫全副武装，手拿兵器，向汉文帝报告说：“穿甲戴盔的人是不能下拜的，请您允许我以军礼相见。”汉文帝听了，不禁动容，十分感动，立刻严肃起来，靠在车前的横木上答礼，并派人上前致意说：“皇上恭敬地向部队表示慰劳。”举行完劳军仪式，汉文帝带着随从离开了细柳军营。

出了细柳军营之后，群臣都感到非常恼火。汉文帝却说：“哎呀，这才是真正的将军呢！先前在霸上和棘门的军营中，就好像看孩子们游戏似的，敌人如果来偷袭，一定可以俘虏他们的将军。至于细柳军营的周亚夫将军，敌人能侵犯得了他们吗？”

汉文帝被周亚夫严格执行法度，忠于职守深深地感化了，他经常称赞周亚夫。一个多月以后，三军都回来了，汉文帝便派周亚夫做中尉，管理京城地方治安。

后来汉文帝临终时，又谆谆嘱咐他的儿子刘启，即后来的汉景帝说：“如果国家一旦发生紧急情况，周亚夫可担大任，统帅三军。”后来，景帝封周亚夫为车骑都尉。再后来，吴国、楚国等七个刘姓王谋反作乱，汉景帝又加封周亚夫为太尉，统帅全军，并且顺利地平息了七王之乱，维护了国家统一。

这是以下属感召上级领导的实例。

下级领导者对其上司产生感召力的做法，可表现为许多不同形式，比如巧言令色、阿谀逢迎而感召（清朝乾隆时期和珅之流），直言劝谏、申明大义而感召（唐朝太宗时期的魏征之辈），聪明机智、因势利导而感召（唐朝太宗时期的长孙皇后，参阅本书第105节），更多的则是勤于政事（包括军务）、恪尽职守而感召。周亚夫则属于此类干部。

老子说：“君子讷于言而敏于行。”就是说：真正的贤能之人是

不善言辞的,但却很注意行为的敏捷与实效。周亚夫将军就是这样的人。

周亚夫的例,可以给现代领导者以许多有益的启示。

3. 说理入心:鲁庄公感动用曹刿

领导感召力的实现,首先从说理开始。有关合情、合理、合法的关系问题,一直是研究中国传统文化与中国管理哲学的学者、专家们潜心关注的一个大问题(可参阅本书第45节的有关内容)。讲法,在于威慑;讲情,在于感化;讲理,在于让人信服。讲理而深入人心,令人信服,则由理性而对人产生感召力,从而成为领导所期望的行动。

长勺之战,乃是历史上有名的以弱胜强的战例。它发生在春秋时期鲁庄公十年。当时齐国是大国、强国,鲁国是小国、弱国。齐国进攻鲁国,是强国欺凌弱国。但结果是:鲁胜齐败。鲁国在这次战争中的指挥者,是曹刿。他就是因为鲁庄公说“要尽力为老百姓做事”,而对他产生了巨大的感召力,并为鲁庄公所用,又善加指挥,取得了长勺之战重大胜利。

《左传》上记载了这件事:

齐国的军队攻打鲁国,鲁庄公准备应战。曹刿要去见鲁庄公。他的乡亲们说:“肉食者谋之,又何问焉?”就是说:“有吃肉的人,即有位高禄厚的高官显贵去为国家大事谋划,你又何必去参与呢?”曹刿说:“肉食者鄙,未能远谋。”说的是:“位高禄厚的人目光短浅,不能深谋远虑。”于是进见鲁庄公。

曹刿问庄公:“你凭什么条件去和齐国作战。”庄公说:“衣食一类养生的物品,不敢独自享用,一定要把它分给别人。”曹刿回答说:“这种小恩小惠的事,是不能遍及全国的,群众是不会跟你去战斗的。”

庄公再说:“祭祀用的牲口、玉、帛,我从不虚夸假报,一定要

以真心诚意去祭祀神灵。”曹刿回答说：“小小的诚心是不会得到神的信任的，神不会降福给您的。”

庄公又说：“全国大大小小的案件，我虽然不能一一去彻底清查，但一定要根据实情去处理的。”曹刿高兴地回答说：“这才是为老百姓尽心做事、造福百姓、取信于民的事情，所以可以同齐国去作战了。如果去作战，我请求做您的随从。”

鲁庄公同曹刿同坐一辆兵车，在长勺这个地方展开了战斗。

两军刚刚相遇，庄公就要击鼓进兵。曹刿忙说：“不行。”齐国军队已经擂过了三次鼓，曹刿说：“可以进兵了。”结果齐军大败而走。

庄公见齐军败走，就要驱车去追击。曹刿拦住说：“先不要追击。”他跳下车来，认真察看齐军的车轮痕迹，又站起来扶住车前横木仔细观察齐军败退的情景，然后对鲁庄公说：“您可以下令追击了。”于是，鲁庄公指挥鲁军奋力追击齐军，一直把他们赶出了鲁国国境。

打了胜仗之后，鲁庄公问曹刿为什么要这样子指挥。曹刿回答说：“夫战，勇气也。一鼓作气，再而衰，三而竭。彼竭我盈，故克之。夫大国，难测也，惧有伏焉。吾视其辙乱，望其旗靡，故逐之。”

就是说：“打仗，全靠勇气。第一次擂鼓，士兵勇气大振；第二次擂鼓，勇气衰退；第三次擂鼓，则勇气已全消失了。敌人的勇气完竭了，而我军的勇气正在旺盛，因此一出兵就打败了齐军。由于齐国是大国，大国的情况难以预测和捉摸，我怕它会有埋伏。所以我要看一看他们的车迹和旗帜。当我看到他们的车道混乱，望见他们的旗帜东倒西歪，可以判断他们是真败，是在溃逃，因此才让您追击他们。”

在本例中，当鲁庄公说把衣物分给他人时，曹刿说是“小恩小惠”，没有被感召。当庄公说对祭祀是“真心诚意”时，曹刿说是“小小的诚意”，还是没有被感召。当庄公说要根据实情去处理大大小