

# 领导者素质分析与测评读本

潘云良 著

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

# 目 录

前 言 .....	( 1 )
第一章 领导概述 .....	( 1 )
一 领导的概念 .....	( 1 )
二 西方领导学主要学派 .....	( 3 )
三 领导与管理的关系 .....	( 5 )
四 领导者的类型 .....	( 6 )
五 领导者的IQ 与EQ .....	( 7 )
六 彼得原理与市场竞争法则 .....	( 8 )
第二章 领导者的素质及构成 .....	( 11 )
一 国外关于领导者素质的研究 .....	( 11 )
二 研究领导者素质的几种方法 .....	( 20 )
三 领导者素质的类型 .....	( 22 )
四 领导者素质构成 .....	( 27 )
五 新时期我国对领导者素质提出的基本要求 .....	( 29 )
第三章 领导者的思想政治品德素质 .....	( 31 )
一 东西方对领导者思想政治品德素质的 不同认识 .....	( 31 )
二 领导者思想政治品德素质的内涵 .....	( 38 )
三 新时期领导者思想政治品德素质的内容 .....	( 40 )

第四章	领导者的知识素质 .....	( 46 )
一	知识对于领导者做好领导工作的重要意义.....	( 46 )
二	领导者合理的知识结构.....	( 49 )
三	知识素质结构的内容.....	( 52 )
四	全国公开选拔党政领导干部知识分类.....	( 53 )

第五章	领导者的能力素质之一——一般能力	( 57 )
一	思维能力.....	( 57 )
二	判断能力.....	( 64 )
三	沟通能力.....	( 66 )
四	语言表达能力.....	( 71 )
五	文字表达能力.....	( 76 )

第六章	领导者的能力素质之二——领导能力	( 79 )
一	科学决策能力.....	( 79 )
二	组织协调能力.....	( 87 )
三	识人用人能力.....	( 91 )
四	激励能力.....	( 98 )
五	开拓创新能力.....	( 106 )

第七章	领导者的心理素质之一——个性心理特征	( 114 )
一	领导者的个体倾向性.....	( 114 )
二	领导者的气质.....	( 120 )
三	领导者的性格.....	( 128 )
四	领导风格.....	( 138 )

第八章 领导者的心理素质之二——心理适应性	( 151)
一 领导者的心理适应能力.....	( 152)
二 领导者常见的心理障碍及调节.....	( 159)
三 领导者的心理健康及心理保健.....	( 167)
第九章 领导者的身体素质 .....	( 172)
一 身体素质与领导工作.....	( 172)
二 领导者身体素质的构成要素.....	( 177)
三 领导者要具备保健养生能力.....	( 181)
第十章 领导者素质综合测评的方法与技术	( 183)
一 干部任用的方法比较.....	( 183)
二 综合测评的方法与技术.....	( 186)
附 录：领导者素质自测试题.....	( 195)
一 思想政治品德素质自测.....	( 195)
二 知识素质模拟试题 ( A 卷) .....	( 196)
三 领导能力素质自测.....	( 203)
四 领导者的心理素质自测.....	( 237)
五 领导者身体素质自测.....	( 257)
主要参考书目 .....	( 266)

# 前 言

21 世纪已经到来，新世纪的竞争，归根到底是人才的竞争。在所有各类人才中，领导人才可以称得上是人才中的人才，是一种宝贵的资源。

领导人才，说到底是由领导者的综合素质决定的。领导者素质如何，决定了他（她）所领导的国家、地区、组织机构未来的发展。

在我国，领导学理论被关注是在 80 年代以后。1982 年 10 月中共中央、国务院发出的《关于中央党政机关干部教育的决定》中，把领导学列为党政干部必须学习的共同业务基础课之一。1982—1983 年间，首先在党校开始研究建立领导学体系问题。自 1984 年以来，无论是领导学的学科建设，还是干部普及宣传与实践应用等方面，都取得了令人瞩目的成果。目前，国内有关领导学的书也多达几百种。然而，专门论述领导者素质以及相应的素质测评方面的书还不多见。作者在这方面做了一些尝试，因而本书具有开拓意义。

本书的编写得益于：（1）1996—1997 年，作者有机会参加中央组织部培训中心组织的培训学习。在此期间，系统地学习了西方领导学有关理论，并参加了中央组织部“县委书记宏观领导能力”课题调研工作，收获很大。

（2）学习结束后，在中央党校先后给少数民族班、培训班讲授了领导类型分析与测评、领导者素质分析与测评、领导方式与领导艺术等课程，受到学员的欢迎和好评。这更坚



定了本人对领导者素质课题研究的决心和信心。

(3) 1998 年下半年，本人被借调到中央组织部参加全国公开选拔党政领导干部考试题库审题工作，对全国各地领导干部素质的考核、考试、测评方法等又有了全面了解，给我的研究帮助很大。

正是基于以上经历与教学实践，使本书具有以下特点：

第一，系统性、全面性。以往领导科学类书籍谈到领导者素质，只占其中一章，不够系统，也不够全面。本书则参照了中央组织部全国公开选拔党政领导干部考试大纲对领导干部素质提出的要求，全面、系统地论述了领导者素质。

第二，具体性、针对性。已往领导科学类书籍多侧重在理论方面，具体的、有针对性的操作指导较少，本书在这方面有所突破。作者搜集、整理了大量国外较实用的领导方法，内容具体，具有较强的操作性。

第三，实践性。本书不仅在内容上具体、实用，而且具有实践性。作者在教学实践中，设计、整理了大量中外领导素质自测试题，通过对学员的测试证明，这些试题对于领导者了解自己的气质类型、性格特点、学习风格、领导方式等具有很大的参考作用。

最后，本书的出版也得到了中央党校出版社领导及有关部门的大力支持，责编认真细致地审阅了书稿，并对本书的结构设计、内容安排提出了很多好的建议，使本书增色不少。尽管如此，本书也一定还存在很多不足之处，欢迎广大读者，尤其是各级领导者提出批评、指正。

作 者

2000 年3 月于中央党校

# 第一章 领导概述

领导是一个古老的话题，领导活动和领导者的出现，几乎同人类社会开始形成一样久远；领导又是一个日新的话题，随着社会进步和生产的发展，领导的含义也日益丰富，新的时代、新的环境、新的观念、新的组织形式、新的领导方法，领导的方方面面都随着时代的发展而全面更新；领导还将是一个永恒的话题。诸多方面还有待进一步探索。

## 一、领导的概念

有一则寓言说，几个瞎子摸一只大象，摸到腿的说大象像一根柱子，摸到身躯的说大象像一堵墙，摸到尾巴的说大象像一条蛇……相互争论不休。理论界关于领导的定义颇有点类似盲人摸象，众说纷纭，莫衷一是。比较有代表的有下列几种：

1 认为领导就是统治、统御，其本质是一种权力关系。应当说，这一定义揭示了领导最原始的本质特征，即使在现代，统治、统御、权力关系仍然是领导工作的基础。但是，权力只是领导行使其职责的一个方面，或者说起关键作用的不是权力，而是领导者的水平和能力。因此，用权力关系已不足以说明领导的本质特征了。

2 从领导工作的角度考察领导，认为领导是一门艺术。这是因为，领导工作首先是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的

权威就是成就。所以，领导工作像所有其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以运用，才能获得预期的实际效果。

另外，说领导是一门艺术还在于它的创造性本质。在新的世纪，人类已经进入知识经济和信息社会，领导与非领导的根本区别，不在于形之于外的职务、称呼，而在于内在的创新精神。

3 从领导者与被领导者的关系考察领导，认为领导是获得追随者的能力。这个定义包含了以下三个意思：

第一，领导一定得有领导者和被领导者，否则不成其为领导；

第二，领导者对被领导者的影响，比被领导者对领导者的影响更大，领导是由影响被领导者表现出某种所期望的行为所组成；

第三，领导者的目的是影响被领导者实现领导者的目标。

上述定义概括了领导的一个重要特征，就是必须有追随者，没有追随者就不成其为领导。

4 在我国，也有人认为领导就是服务。应当说，领导就是服务是社会主义条件下领导者的本质，但这一定义不具有一般性。领导并不是只在社会主义才有，其他社会就不存在。在原始社会，领导就是指挥和协调，指挥部落成员猎取食物和协调其成果的分配。在奴隶社会和封建社会领导就是权力。在资本主义社会，责任的涵义进入领导概念之中，责任、权力、义务三者并存。

5 其他定义。当代西方领导科学家们，从不同的角度来给领导下定义。有的人用个人品质、行为、对别人的影响来定义；有的则用互动形式、角色关系、管理职位，他人对合法影响力的知觉等来定义，比较有代表性的定义有：

1 领导是“个人引导群体活动以实现共同目标的行为”（荷菲、库恩斯）。

2 领导是“在某种情况下，通过信息沟通过程所实施的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力”（R 坦南鲍姆、I R 威斯勒、F 麻沙瑞克）。

3 “领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制”（科·扬）。

4 “领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程”（华·G 本尼斯）。

5 “领导即是有效的影响”（克·阿克利斯）。

6 “领导是一种程序，使人得以在选择目标及达成目标上接受指挥、导向及影响”（G 海曼、W C 施考特）。

7 领导是“一种说服人们热心于追求一定目标的能力”（K 台维斯）。

8 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合法的，其改变的行为符合人的目标”（可卡、斯基米德、代克蒂斯）。

在学者贝尼斯看来，“领导的概念既复杂又难以掌握，所以人们用许多词汇试图加以解说，结果是愈描愈黑”。笔者甚有同感。其实，把上述所有的有关领导的定义加在一起才构成了领导的真正内涵。因此，笔者认为，研究有所侧重是可以的，但各执一词、争论不休则显得没有必要。

## 二、西方领导学主要学派

### （一）古典学派

这种理论认为，领导的本质是权力或支配力，它是由组织给予领导者的，领导只有借助于权力才能有效地完成组织的任务和目标。这种理论认为，领导者与被领导者的关系是

统治与被统治的关系。

## （二）品质理论

这种理论从领导者个人的性格品质来分析领导的成败，以寻求领导者的个性特征与其工作成效之间的关系。从历史发展而言，可分为早期品质人格论和现代品质人格论。

## （三）行为学派

这种学派认为，领导的本质是一种影响力，它是在领导者与被领导者的互相作用中形成的。领导者借此相互作用来引导被领导者的思想和行动，以实现组织的目标。这种理论主要研究领导方式与领导作用对组织行为及其成果的影响。

## （四）情景理论

这种理论认为，领导者在一定环境下通过与被领导者的交叉作用去实现某一特定目标的一种动态过程。领导的有效行为应随着被领导者的特点和环境的变化而变化，因此也叫领导的权变理论。

## （五）哈佛学派

这一流派强调实证，可称为“分析型领导”，以约翰·科特为代表。这一学派认为，专业管理方面的训练，可以帮助领导者有杰出表现，他们不认为领导是一种务实的艺术，不相信通过经验就可以实施领导。这一学派认为领导是一门科学，领导者只有经过正规的、严格的培训才能更好地实施领导。

## （六）市场学派

以“麦肯锡管理顾问公司”的诸多管理高手共同构筑的“市场学派”主张实用，只要能解决现实问题，就不在乎理论依据。其核心就是“攻击型领导”。

## （七）以史蒂芬·柯维为代表的“心灵学派”

这一学派强调领导者以原则为依据行事，凭道德实施领

导。它的实用性不会马上见效，领导只有通过循序渐进方可达成。这一学派又称为“原则型领导”。

### 三、领导与管理的关系

领导与管理的关系历来是管理科学和领导科学共同关注的问题。领导是从管理中分离出来的还是管理从领导中分离出来的，就像确定是鸡生蛋还是蛋生鸡一样难。尽管从学科的角度来说，管理科学先于领导科学产生，但这并不能说明人类早期的活动就是管理活动，而不是领导活动。

其实，人类早期的社会活动，由于环境狭小、技术落后、信息闭塞、情况简单，领导与管理二者是合一的。这时的领导活动主要靠领导者的智慧、身体力行。

即使在现代社会，把领导与管理严格区分开来也是不可能的。例如在我国，“党和国家领导人”的概念是指中央委员和国务委员以上的所有成员。但仔细考察这些成员的工作却发现，他们很多人行使的是管理的职能。又如，省、市一级的领导者，在省、市这个层级，他们行使的是领导的职能，他们是决策者。但相对于中央来说，他们又是管理者，行使的是执行的职能。因此，领导与管理有着天然的密切联系，两者不仅方向一致，而且职能相通。任何一位领导者都不可能是单一的领导者而不行使管理的职能；同样，任何一位管理者也不可能就是单一的执行者而不实施领导的职能。

问题是，现代化的社会活动，宏观规模巨大，微观不断细分。一个现代化的生产过程，由市场调研、预测规划到科学研究、技术开发、产品研制、工厂生产再到储存运输、流通销售、市场服务等，环环相扣，是一个结构复杂、目标多样、功能综合的经济大系统，显然，这样的社会活动，是那种单凭经验的小生产方式所胜任不了的，客观上要求领导与

管理进行分化，使之各自成为一项相对独立的活动。

正是在这样的背景下，理论界开始探讨领导与管理的区别，主要有以下几个方面：

第一，领导做正确的事情（决策），管理使事情正确（执行）。

第二，领导是指南针，确定目标和方向，管理是地图，确定具体路径和地点。

第三，领导是作曲家，管理是乐队指挥。

第四，领导是设计师，管理是建筑师。

第五，领导是宏观、总体，管理是局部、具体。

第六，领导确定战略，管理确定战术。

## 四、领导者的类型

领导是由多种因素构成的多面体，我们可以从不同的方面、不同的角度去研究它。同样，对于构成领导主体的领导者，我们也可以不同的方式、依据不同的标准进行分类。

1 按人类社会发展的历史，领导类型可以划分为原始社会的领导者、封建社会的领导者、资本主义社会的领导者以及社会主义社会的领导者，以此考察不同社会制度下领导的共性与差异以及领导工作的历史进程。

2 按领导的产生方式，领导类型可以划分为禅让制、世袭制、科举制、任命制、选举制、聘任制，以此考察与比较领导产生机制的优劣。

3 按领导者的业务性质、特点，领导类型可以划分为政治领导者、行政领导者、业务领导者、学术领导者。

4 按领导者工作的部门特点，领导类型可以分为党务类，人大、政协，行政管理，司法，财会，经济管理，技术管理，科教文卫，农林水类、调研写作，群团类，等等。

5 按领导职位角色特点，领导类型可以分为决策型、参谋型、协调型、综合型、完善型、监督型、执行型、保证型、专家型、顾问型。

6 按领导者年龄特征，领导类型可以分为青年领导者、中年领导者和老年领导者。

7 按领导的性别划分，领导类型可以分为男性领导者、女性领导者。

## 五、领导者的IQ 与EQ

IQ，即英语intelligent quotient 的缩写，它的汉语意思是智力商数，简称智商。EQ，它是Emotional Intelligence quotient 的英文缩写，汉语意思是情绪智慧商数，简称情商。早期的领导理论认为领导者几乎都是天生的，即天才。罗恩·海菲兹就曾经断言：“培养既是自欺欺人又是不负责的。”有的心理学家甚至认为“一两的遗传胜过一吨的教育”。按照这种理论，领导者素质高低决定于领导者的智商。

早期的心理学评价领导者素质，一般以智商的高低为标准，认为智商高的人，领导素质一定高。研究表明，有些卓越的领导者，智商的确很高，如华盛顿140分，约翰逊165分，拿破仑145分，林肯150分。人类历史上也的确出现过许多“天才式”的人物，如马克思、爱因斯坦、毛泽东等都可称之为“天才”。

然而，那种智商高的所谓天才式的领导者只占极少数。大量的统计调查表明，在人类总人口中，智力水平的分布是一个以100分为中数的正态分布。其中90~100分为中常者，占总人口的46%；100~119分为中上者，占16%；80~89分为中下者，占16%；120~139分为优秀者，占10%；140分以上者（即所谓天才），只占1%；而70~79



分为临界智力者，占8 %；70 分以下为愚钝，占3 %。

最近的研究发现，那些成功者智商不一定很高，那些高智商的人不一定成功。为此，心理学家认为，高智商并不代表一定能够取得成就，在决定成功的诸多因素中，学识上的智力仅仅起到20 %的作用，其余80 %来自其它因素，其中最重要的就是情商。

## 六、彼得原理与市场竞争法则

美国著名管理学家彼得·劳伦斯通过长期研究发现，在现实生活中，干部不称职是一个普遍现象。美国人霍根作了一项调查，从本世纪50 年代至今的调查研究表明，无论在哪里或在什么时候进行调查，也无论什么职业，60 %到75 %的雇员认为工作中最糟糕和压力最大的方面是他们的直接上司。霍根等人指出，美国不称职领导者的基本比率占到60 %到75 %。迪瓦瑞斯（1992 年）估计，过去10 年里德国企业至少50 %的高级主管人员是失败的。希帕和威尔森通过分析美国西南部一家大医院的101 个部门，认为该组织不称职的管理者起码占60 %。

彼得认为，造成上述现象的根本原因在于，每个领导者都从他可以胜任的工作岗位被提拔到他不能胜任的岗位上。例如，某一位医生医术很高，在专业领域也很有造诣，后来提拔他当了医院的院长，结果医院管理得一塌糊涂。再如，某企业副厂长，懂技术，生产管理有方，使企业生产率大幅度提高，他本人也多次受到奖励。后来被提拔到市里担任主管工业的副市长，结果全市工业在省里排名倒数第二。根据彼得的理论，有人认为我们现在岗位上的领导干部大部分是不称职的。

与上述认识相反，有人认为，我们现在的干部大多数是

称职的。因为现在的干部大多数是改革开放以后走上领导岗位的，在这一时期，我国正经历由计划经济向市场经济转轨，干部的选拔和任用基本上遵循了竞争原则。也就是说，能够从千千万万个人中脱颖而出，是经过了激烈的竞争，严格的筛选才走上现在的岗位的。他们能够从现在的岗位上留下来，或得到提拔，是因为他们有明显的政绩，政绩是最能够说明其能力的。

究竟如何看待我们现在的干部队伍呢？江泽民《在纪念中国共产党成立七十五周年座谈会上的讲话》，对此做了精确的论述，他指出：“党的十一届三中全会以来，我们党为加强干部队伍建设，采取了一系列重大措施，顺利实现了新老干部的合作和交替，一大批中青年干部走上各级领导岗位。在党的关心和培养下，我们的各级领导班子和整个干部队伍，在改革开放和现代化建设中锻炼成长，涌现出了像孔繁森、李润五、马恩华和李国安、吴天祥等这样一些深受人民爱戴的优秀干部。这是我们党的干部队伍的主流，必须充分肯定。但是要看到，这些年来，干部队伍结构正在发生新的变化。建国前参加革命的老同志基本上退下来了，随着时间的推移，建国初参加工作的，也将逐步离开工作岗位，当前和今后一个时期，干部队伍新老合作和交替的任务仍然十分繁重。还要看到，在我们的干部队伍中，确有相当一部分同志的素质特别是思想政治素质不适应党的事业的要求。有的干部特别是一些年轻干部，由于对党和人民奋斗的历史经验不够了解，缺乏艰苦环境的锻炼，政治上还不够成熟，在思想作风和组织纪律上还需要进一步锤炼；有的干部不认真学习党的理论和政策，不注意大局，不注意政治，甚至分不清基本的原则是非界限；有的干部作风漂浮，脱离实际、脱离群众，官僚主义、形式主义严重；有的干部忘记了党的宗旨，经不起考验，以权谋私，甚至违法乱纪，堕落为腐败分

子、犯罪分子。这些情况必须引起我们的高度重视。还应该充分地认识到，在实行改革开放的新的社会环境里，资本主义腐朽思想文化影响，历史上遗留下来的封建主义残余影响，对我们干部队伍的潜移默化的侵蚀不可低估。以上情况表明，要保证我国改革和建设事业顺利发展，保证跨世纪宏伟目标的顺利实现，保证党和国家的长治久安，严重的问题在于教育干部。大力加强干部队伍建设，提高广大干部特别是领导干部的素质，已经成为摆在全党面前的一项刻不容缓的重大任务。”

我们应以江泽民的讲话精神为指导，正确认识和评价我们的各级领导干部，既要看到主流，又要对我们干部队伍中存在的问题有较深刻的认识，把提高各级领导干部的素质作为一项重大的任务抓紧、抓好。

## 第二章 领导者的素质及构成

“素质”一词最早见于生理学，指的是人的神经系统和感觉器官上的先天的特点。其后，素质又被人们用来泛指事物本来具有的内在特征。

在现实中，素质的内容和范围逐渐扩大，诸如人的性格、毅力、兴趣、气宇、风度、知识、能力等都可用素质一词加以概括。这样，素质一般指人在一定先天禀赋基础上通过后天实践修养而形成的内在要素。领导素质是指在心理基础上，通过学习、教育、实践，在一定时空下实施领导的知识、才能、品格、精神、观念、气质、性格、体魄等诸要素的总和。

### 一、国外关于领导者素质的研究

#### （一）本世纪50年代前的研究

国外关于领导理论的研究，直到本世纪40年代一直侧重在领导的个性特质方面。其基本假定是，某些人天生具有适合扮演领导者角色之人格特质或特征。这些人格特质不仅使其与一般人不同，而且能够使具有这些特殊人格特质者获得一般人的追随。

50年代人们对本世纪前半叶的1000项研究进行了分析，认为以下的个人品质和特性在领导者的造就上具有作用。

- 1 生理因素：一个人的生理因素可能是形成其领导品

质的中心。这些生理因素包括年龄、身高、体重、容貌、体格、风度等等。

2 能力因素：智力对领导效能的影响力较大。

3 兴趣因素：这是探究并乐于从事某事物的倾向，也是领导者的重要品质。

4 文化水平：受教育程度决定了领导者的一些方面。

5 技能：较多地提到运动技能的作用。

6 性格：主要是自信度、适应性、支配性、外倾等。

然而，经过战后十多年的研究，许多研究人员却难以在对领导者们不同的才智、个性、身体等特征所进行的评比中取得一致意见。以研究领导行为而著名的菲德勒曾在比利时海军中就领导者的品质进行一次研究试验，结果表明，领导者没有一定比别人高明的品质，与被领导者没有显著的差异。

## （二）现代特质论

现代特质理论认为，领导是一个动态过程，领导者的特质和品质是在实践中形成的，可以通过训练和培养加以造就。代表人物为美国的心理学家爱得温·杰赛利，他通过对美国中级管理人员的研究提出了一个成功的领导者所必备的八种个性特征和五种激励特性，认为这些特性与能否成为一个成功的领导者有关。杰赛利的研究指出了个人特质的相对重要而受到重视。

在新的研究的基础上，人们认为，以下的个人品质和特性在领导领域中应该肯定。

### 1 高超的智力

有效的领导者总是智力较高的。高智力是优秀领导者的必要条件。威廉姆斯通过15年的研究发现，领导者的智商(IQ) 通常在120~135左右；一般管理者的智商之可能范围在115~119，但这种智力水平在竞争激烈的情况下不可

能存在或非常少见；而智商在115 以下者，除了担任基层工长之外，在竞争中总是处于劣势的。

## 2 情绪上的成熟

无论对自己还是对他人，都有良好的情绪，对领导者来说是一个重要的品质。他们既不颓废，也不是工作迷，更不会总是大发雷霆。部分研究者在考察领导者的私人生活后认为，成功领导者即使在“离婚率”统计上也是低的。

## 3 激励能力

他们既能激发自己，又可激励他人。

## 4 解决问题的技能

有效领导者将问题看成一种挑战，用以证明自己的能力，而无效领导者则避免问题。

## 5 有领导欲望

喜欢管理，勇于承担责任。

## 6 有影响力

此外，人们还提到了其他一些素质，例如支配性（主要指权力欲望）、自信、成功导向、可依赖性、能量与活动力（非常有活力和能动性）、自我监控、内部控制点、对模糊状态的容忍度高、社会能力强、易交往和合作，等等。

## （三）合格的领导者应具备的素质

随着特质理论重新受到重视，各国的心理学家为了选拔和培训领导成员，又根据本国的实际情况，陆续提出一些所谓合格领导者应该具备的特质条件。比较有代表性的有：

1 德鲁克认为，一个有效的领导者，必须具备以下五项主要习惯：

第一，要善于处理和利用自己的时间，把认清楚自己的时间花在什么地方作为起点。

第二，注重贡献，确定自己的努力方向。

第三，善于发现和用人之所长，包括他们自己的长处、

他们上级的长处和下级的长处。

第四，能分清工作的主次，集中精力于少数主要的领域。

第五，能作有效的决策，他们知道一项有效的决策必是在“议论纷纷”的基础上作出的判断，而不是在“众口一词”的基础上作出判断。

## 2 美国管理协会的调查意见

美国管理协会在70年代花了五年的时间，对在事业上取得了成功的1812名主管人员进行了调查和研究，发现成功的主管人员一般具有以下能力：

- (1) 工作效率高；
- (2) 有主动进取精神，总想不断改进工作；
- (3) 逻辑思维能力强，善于分析问题；
- (4) 有概括能力；
- (5) 有很强的判断能力；
- (6) 有自信心；
- (7) 能帮助别人提高工作能力；
- (8) 能以自己的行为影响别人；
- (9) 善于用权；
- (10) 善于调动别人的积极性；
- (11) 善于利用谈心做工作；
- (12) 热情关心别人；
- (13) 能使别人积极而又乐观地工作；
- (14) 能实行集体领导；
- (15) 能自我克制；
- (16) 能自行做出决策；
- (17) 能客观地听取各方面的意见；
- (18) 对自己有正确估价，能以他人之长补自己之短；
- (19) 勤俭；

(20) 还必须具有技术和管理方面的知识。

### 3 十大条件论

这是美国普林斯顿大学教授鲍莫尔提出的，他认为企业领导人应具有十大条件：

- (1) 合作精神；
- (2) 决策能力；
- (3) 组织能力；
- (4) 精于授权；
- (5) 善于应变；
- (6) 敢于创新；
- (7) 勇于负责；
- (8) 敢担风险；
- (9) 尊重他人；
- (10) 品德高尚。

### 4 前苏联学者有关领导者素质的观点

前苏联有些学者认为，领导者应具备下列素质：有高度的政治水平和业务水平；要严于律己，宽以待人；善于维护劳动纪律；充分发挥每个下属人员的才能；善于调动下级的积极性；发扬民主，遇事与下级商量；说话要算数等。

### 5 日本人的有效领导观

#### (1) 十项品德

- |       |        |       |
|-------|--------|-------|
| A 使命感 | . 责任感  | . 信赖感 |
| D 积极性 | E 忠诚老实 | F 进取心 |
| G 忍耐性 | H 公平   | I 热情  |
| J 勇气  |        |       |

#### (2) 十项能力

- |        |      |      |
|--------|------|------|
| A 思维决定 | B 规划 | C 判断 |
| D 创造   | E 洞察 | F 劝说 |



G 理解人                    H 解决问题            I 培养下属

J 调动积极性

6 詹姆斯·库泽斯与巴里·波斯纳的调查结果

美国领导科学的专家詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳根据对1.5万多人的调查，4000个案例的研究，以及40次深入的访谈，结果显示，令人羡慕的领导者的特征如下：

特 征	1993 年美国被调查者	1987 年美国被调查者
	选择的百分率	选择的百分率
诚 实	87	83
有 远 见	71	62
鼓舞人心	68	58
有 才 干	58	67
公 正 的	49	40
支 持 的	46	32
气量大的	41	37
聪 明 的	38	43
坦 率 的	34	34
勇 敢 的	33	27
可 靠 的	32	32
有合作精神	30	25
有想像力	28	34
关 心	27	26
成 熟	14	23
有 决 断	13	20
有 抱 负	10	21
忠 诚	10	11
自我控制	5	13
独 立	5	10

( 四 ) 21 世纪领导人的十五项特质

美国著名领导学专家理查德·爱思曼认为，几世纪前，领导人的地位通常需要拥有良好的家庭背景；之后，阅读和计算能力变成是领导能力的先决条件；在接下来的世纪中，

一位领导人物所必须具备的特质是，对生产系统的了解；而今日，人们期望领袖拥有的是——非凡的人际关系技巧。

无论所属机构的大小或是本质如何,21 世纪领袖所必须具备的技巧将会更加多元化,更加复杂。为此,理查德·爱思曼设计了一组测验试题,分别描述两种不同的领导技巧,其一是20 世纪领导人的技巧,另一个则是属于21 世纪。

属于21 世纪领导人的技巧可得两分,而属于20 世纪领导人的技巧则可得到一分,当你完成这个简单的测验时,你可以统计一下自己的得分,并仔细阅读本文针对各项领袖技巧与特质所进行的详述,发掘自己是否具有21 世纪领袖所必须具备的技巧与特质。

- 1 A 我是一个“人际关系型的经理人”,最适合带领或引导可塑性高,并且持续不断进行改变的工作团队或合作厂商。  
B 我是一个“督导型的经理人”,最适合带领或指导一群传统的、时间固定、依照计划行事的高度稳定的部属。
- 2 A 身为一个管理阶层的经理人,我最感到自在、最适应的是演说和下达指令。  
B 身为一个管理阶层的经理人,我最感到自在、最适应的是倾听和学习。
- 3 A 我认为自己主要是个“资源经纪人”,能够快速完成员工与员工、专案与专案之间在金钱和时间两种资源的沟通和转移。  
B 我认为自己主要是个“资源管理者”,能够有效地运用年度预算,追踪并监督财务计划。
- 4 A 我对于传统的面对面谈话、用笔和纸的书面形式的沟通方式最感到自在。  
B 我能够非常自在地适应电子传播和沟通的方式。

- 5 A 我能够了解现代科技在我的工作上所扮演的角色，而且能够有创意地运用、管理那些能够提供科技相关服务工作的部属和合作厂商。
- B 我对于现代科技有所了解，并且能够有创意地运用这些技术，使之能够充分支援我的工作。
- 6 A 我透过非常巧妙的激励技巧来影响其他人的行为。
- B 我透过非常巧妙设计的程序和沟通技巧来影响其他人的行为。
- 7 A 我有能力，而且非常乐意发展和建立一个稳定、有规律、且舒适的工作场所。
- B 我有能力，而且非常乐意在一个持续不断改变且充满压力的工作场所中奋斗。
- 8 A 我很乐意容忍、甚至衷心拥抱工作上的不确定性和歧见。
- B 快速发展出反映未解决议题的程序和过程，是我最优先考虑的工作项目。
- 9 A 我本身具有非常优异的技巧，能够辨识出最新趋势的资讯，并安排周遭的工作伙伴去学习这些新知。
- B 我本身具有非常优异的技巧，能够将与技术、行销和管理方面等非常复杂的议题，转译成简单的原则，让周遭所有的工作伙伴能够很容易了解。
- 10 A 我最感觉到自在、舒适的是谈论公司远景相关的议题和策略时。
- B 我最感觉到自在、舒适的是谈论工作的目标和行动方针时。
- 11 A 我能够很快地转换各式不同的管理角色，例如“引导者”、“教练”和“控制者”。
- B 我已经学习到如何扮演最顶尖的管理者角色，并且持续不断地练习。

- 12 A 我最关心的是，是否能够成功地领导其他人。  
B 我最关心的是，自己是否能够成为自我领导者。
- 13 A 仰赖专业训练人员和专家，成为最新知识和资讯来源及供应者，是我优先考虑的作法。  
B 我能够善加管理、维护个人的知识和资讯“资料库”，并扮演所有部属的知识“经纪人”。
- 14 A 我自己的各项行为，主要是依据个人的伦理道德标准。  
B 公司的政策与原则规定，是我个人行为的主要依据和准则。
- 15 A 我寻求种族和社会阶层的多元化，而且我能够带领一个来自不同背景的工作团队。  
B 对于工作的多元化，我鼓励所有的员工都能够尽职扮演被分配到的工作角色，而将个人背景留在家里。

现在，请计算一下自己的得分。若你的得分是介于25~30分，那已经表现出许多21世纪领袖所必须具备的技巧与特质；假如你的得分是在20~25分之间，代表目前你正在学习接受21世纪企业生活的新挑战；假如你的得分在21分以下，代表你目前还停留在21世纪的领导技巧阶段。在此提供给各位一个警语：20世纪的领导技巧并无任何不妥之处，在新的世纪中你也将会持续运用这些技巧，但是，当这个新世纪开始之时，你和所有其他的世纪领袖都需要急速的进行一些改变……

表2 1 得 分 表

题目	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)
答案 A	2	1	2	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2
答案 B	1	2	1	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1

## 二、研究领导者素质的几种方法

领导者应具备什么素质？回答这个问题是相当困难的。如果你问一问走在大街上的普通人，在他们心目中领导应是什么样的，你可能会得到一系列不同的答案。换个角度说，人们没有找到关于领导者素质的统一的标准。通常有以下几种研究领导者素质的方法。

### （一）相关特质研究法

早期人们对领导特质的研究以失败而告终。人们没有找到一些特质因素总能对领导者与下属，以及有效领导者与无效管理者进行区分。不过，考查与领导者高度相关的研究却获得了成功。研究者发现领导者有六项特质不同于非领导者，它们是：

1 进取心。领导者表现出高努力水平，拥有较高的成就渴望。他们进取心强，精力充沛，对自己所从事的活动坚持不懈，并有高度的主动精神。

2 领导愿望。领导者有强烈的愿望去影响和领导别人，他们表现为乐于承担责任。

3 诚实与正直。领导者通过真诚与无欺以及言行高度一致而在他们与下属之间建立相互信赖的关系。

4 自信。下属觉得领导者从没缺乏过自信。领导者为了使下属相信他的目标和决策的正确性，必须表现出高度的自信。

5 智慧。领导者需要具备足够的智慧来收集、整理和解释大量信息；并能够确立目标、解决问题和作出正确的决策。

6 工作相关知识。有效的领导者对于公司、行业和技术

术事项拥有较高的知识水平。广博的知识能够使他们作出富有远见的决策，并能理解这种决策的意义。

## （二）工作分析法

采用领导工作分析法的研究者认为，上述与领导者高度相关的六个特性，只是领导者一般的素质要求，也就是说，作为领导者，不管他在何处履行职责都是一样的。然而，在现实中，不同的岗位、不同的职责对领导者素质的要求是不一样的。因此，研究领导者素质应首先确定不同岗位领导人员的职责范围，然后确定完成这些工作所需要的知识和技能。这种方法有其可取之处，但前提是，我们必须对某一工作的义务和责任以及履行这些义务和责任所需的知识和技能进行全面分析。

## （三）领导工作观察法

这种方法与领导工作分析法有类似之处，不同点在于，工作分析法考察的是职位与职权及义务、责任，而领导工作观察法考察的对象是现在的领导人员是如何工作的。这种方法可取之处是，它比较贴近领导工作实际，不足之处是，容易把现在领导者的知识和技能作为未来领导者的标准。

## （四）未来问题法

即确定未来的领导工作需要什么样的知识和技能，然后据此进行测评。这种方法虽然能使领导者符合未来的需要，但缺乏足够的基本标准，考察容易脱离实际。

以上几种方法各有优点与不足，在领导干部素质测评中应综合加以运用。可取的做法是，领导干部的选拔和任用考试试题，以现在的领导工作所需的知识和技能做为基础，建立标准题库，在每年的考试测评中随时根据新的形势的需要再做相应的调整。

### 三、领导者素质的类型

美国约翰·霍普金斯大学心理学教授约翰·霍莱特进行过多年研究，他认为人的个性素质基本类型有6种，每种类型的人，都具特定的素质特征，并且有一些特定的职业与之相适应。（见下表）

表2 2                      素质类型特征与职业一览表

素质类型		素质特征	相宜职业	
1	现实主义型	真诚坦率、讲求实利、有坚持性、稳定性、易懂的、善于理解	手工技术、机械的、农业的、电子的技术	体力劳动者、机器操作者、飞行员、农民、卡车司机、木工等
2	调查研究型	分析性、批判性、好奇的、理智的、内向的、有推理能力的	科学、数学	物理学家、人类学家、化学家、数学家、生物学等
3	艺术型	感情丰富的、理想主义的、富有想像力的、易冲动的、有主见的、直觉的	语言、艺术、音乐、戏剧、书法	诗人，富于想象善于抒情的艺术家、小说家、音乐家、雕刻家、剧作家、作曲家、导演
4	社会型	富有合作精神的、友好的、肯帮助人的、和善的、爱社交的、易了解的	与人有关的事、人际关系的技巧、教育工作	临床心理学家（又称分析心理学家）、咨询者、传教士、教师
5	创新型（企业家型）	喜欢冒险的、有雄心壮志的、精神饱满的、乐观的、自信的、健谈的	领导、人际关系的技巧、具有影响他人的能力	经理、汽车推销员、政治家、律师、采购员
6	常规型（传统型）	谨慎的、有效的、无灵活性的、服从的、守秩序的、能自我控制的	办公室工作、电子计算机技术、营业系统的工作	出纳员、统计员、图书管理员、行政管理助理、邮局职员等

如果说职业类别、角色要求与个体差异的客观存在是领导者素质测评的必要条件，那么对个体素质认知理论与实践的探索，则是领导素质测评的充分条件。就目前来说，职业类别、角色类型比较容易确定。（见下表）

表2 3

职业类型	职业形式	要求的素质结构
党务类	组织、宣传、统战、机关工委	1 思想政治品德素质 2 知识素质 3 能力素质 4 心理素质 5 身体素质
人大、政协	人大、政协	
行政管理类	民委、宗教、监察、民政、人事、劳动与社会保障、计生委、工商、国土资源、外办、侨办、台办等	
司法类	司法、公安、检察、法院、政法委、法制办	
财会类	财政、审计、税务、金融、保险、证监等	
经济管理类	计委、经委、建委、规划、内贸、外贸、交通、体改、统计、物价	
技术管理类	技术监督、环保、地质矿产	
科教文卫类	科技、教育、文化、卫生、中医药、体育、广电、新闻出版等	
农林水类	农业、林业、水利、畜牧、气象	
调研写作类	研究室、办公厅、信访办	
群团类	工会、共青团、妇联等	
其它		

表2.3 的分类办法，实际上是按领导工作的部门进行分类的，它的好处是便于操作，简便易行。在公开选拔领导干部尚无现成模式的情况下，考虑到目前党政群机关的职位、专业门类甚多，按相近的部门分成11大类，每一大类再划分为若干小类的分类办法，不失为一种较为现实、可行的选择。需要指出的是，这种办法还有待进一步完善。明显的



足是，它没有体现领导不同职位、工作性质、难易程度、责任轻重以及不同层级的特点。如，同是党务类领导，正职和副职、决策型和专家型要求是不同的；同样，中央一级、省级、县乡一级的党务类领导，其要求也是有差别的。因此，在表2 3 分类基础上，还应把表 2 4 的分类办法作为补充。

表2 4

角色类型	要求的素质结构(角色特征)
决策型	雄才大略、组织能力、开阔的眼界、广博的知识、政治家的胆识、果断、决策能力
参谋型	思维敏捷、真知灼见、分析能力、预测能力、论证能力
综合型	知识广博、综合能力强、善于分析、概括、丰富和发展
专家型	学有专长、某一领域具有权威性
协调型	活动能力强、人际关系好、善于处理各种矛盾与冲突
完善型	工作细致、兢兢业业、有耐心、善于加工、补充、提高
监督型	原则性强、公平、公正、敢于直言、严于律己
保证型	善于鼓动、劝说、良好品德素养、思想政治工作能力
执行型	办事认真、善于领会决策者意图、有经验、有实干精神
顾问型	丰富的经验、见多识广

相对于领导者职业分类来说，领导者能力倾向测试则更加困难。因为领导者职业分类毕竟还有公务员职位分类办法作为参考，而对于个体素质认知理论与实践的探索则几乎是一片空白。

建立领导能力倾向测试题库是区别于国民教育考试和一般公务员考试的一个重要标志，也是公开选拔领导干部考试方法的新探索。目前国内尚无现成的模式。

(一) 从领导者处理工作事务的特征划分, 领导者的个体素质类型可以划分为五类:

1 多思型。多思型的领导者处理工作时, 视野开阔, 善于动脑, 思维敏捷, 能够统观和运筹全局。其中一些人想得多、说得多, 表现了思想的流畅性, 又会很快涌出新思想, 表现出一定的变通性, 另一些人往往深含不露, 经过深思熟虑, 反复比较后再表达出来。前者会因才思泉涌而变化无常, 后者会因顾虑过多而犹豫不决。

2 果断型。果断型领导者有胆略、有魄力, 反应很快, 办事能力很强, 处理工作时能使思想高度集中, 在较短时间里消化信息, 做出判断, 下达命令。喜用猛烈爽快的工作手段, 办事效率惊人。如果不善于深思熟虑, 则容易粗心大意, 草率行事。

3 稳妥型。稳妥型领导者经验丰富, 遇事沉稳, 注重实效, 不易冲动, 工作节奏感和自制力很强, 往往三思而后行。但其中一些人不敢担当风险, 决策容易优柔寡断, 工作很少有突破性的进展。有时也会不求有功, 但求无过, 被称为太平官。

4 开拓型。开拓型领导者一般性格开朗, 富有想像力, 他们的思想特征是不断更新, 敢破禁区, 善于提出新思想、新方案; 他们的行动特征是勇于探索, 不断实践、常常开辟出工作的新途径、新天地。他们有较丰富的专业知识和本行业的实际锻炼, 有一定的号召力。弱点是开拓有余, 耕耘不足, 难于在固定的范围工作和研究, 使研究缺乏深度, 工作缺乏周到。

5 放任型。放任型领导者实际是放弃领导, 表面上他们推崇无为而治, 实际上是不愿承担责任, 不敢接触矛盾, 工作无所追求, 其中一些人性格懦弱, 毫无主见, 无法领导一个方面的工作。

(二) 从领导者处理人际关系时的态度划分，领导者个体素质可以划分为以下类型：

1 交际型。交际型领导者性格活泼，为人谦逊，精力充沛，喜欢交往。他能够很快了解同事们的想法和下属的需要，常常成为人事矛盾的调解人。他善于通过良好的人事关系，避免各部门之间的隔阂，开辟工作的新渠道。弱点是容易注重人事的表面和谐，为人处事显得“油滑”。

2 宽容型。宽容型领导者一般性格内向，情绪稳定，宽容大度，忍耐性强。对同事，能够求同存异，不斤斤计较；对下属，不事事苛求，不追究对自己的冒犯。处理人事关系的信条常常是宜粗宜止，甘于吃亏。弱点是过于谦让，表现懦弱，容易助长某些不良风气。

3 耿直型。耿直型领导者性格直率开朗，为人坦诚、热情，有较强的正义感。对同事和下属能够敞开交换思想，直言不讳地提出意见和批评。待人以诚，感人以情，绝不搞人事关系上的交易。弱点是不太冷静，为人固执，缺乏灵活，容易激怒，做人的思想工作容易方法简单、态度生硬。

4 专制型。专制型领导者，性格独立，意志坚定，精明强干，自我中心，办事完全按自己的意图，不达目的不罢休，很少留回旋余地，很少关注周围人的意愿。领导下属靠权威和强制，很少真正调动过人的积极性。在特殊环境下，这种领导者能够存在并发挥很大作用，但很难被人们长期接受，很难成为一个现代领导者。

5 朋党型。朋党型领导者往往是在特定环境下形成的。有一种人，他们为了达到自己或少数人的目的。在有反对意见的情况下，采取无原则的方法，拉帮结派，搞小团体，影响整体目标和利益。

## 四、领导者素质构成

领导素质一般分为思想政治素质、知识素质、能力素质、心理素质、身体素质等五个方面。

### （一）思想政治素质

所谓思想政治素质，是指人们从事社会政治活动所必需的基本条件和基本品质，它是一个人的政治思想、政治方向、政治立场、政治观念、政治态度、政治信仰的综合表现。一个人的思想政治素质与其在社会生活中的位置、政治生活经历关系密切，它是随着个人成长，在长期社会生活实践中逐步形成、发展和成熟的。任何人的思想政治素质都带有鲜明的阶级性，不同阶级的人其思想政治素质是不同的，即便是同一阶级，其思想政治素质也因人们在社会生活中所处地位的不同而有很大差别。当一个人的思想政治素质形成以后，具有相对的稳定性。

思想政治素质由多种因素构成，有着丰富而深刻的内涵。一般包括政治方向、政治立场、政治观点、政治纪律、政治鉴别力、政治敏锐性和政治技能。

政治方向是指代表一定阶级、政治集团和派别，反映这个阶级、集团和派别的利益和要求的目标。

政治立场是指立足于一定的阶级、政治集团、派别，反映其利益和要求的态度。

政治观点是指人们对有关政治问题的看法和主张。

政治纪律是指党派、政治团体对其成员制定的各项规章制度、规定。

政治鉴别力是指在意识形态领域、生活方式等方面，善于从政治上划清是非、美丑界限的能力。

政治敏锐性是指对事物的洞察力与对事物发展趋势的判

断力。

政治技能是指人们参与政治决策、宣传政治主张、从事政治活动并取得政治绩效的能力。

## （二）知识素质

知识素质是指领导做好本职工作所必须具备的基础知识与专业知识。一般地说，一个人掌握的知识越多，对客观规律的认识越深刻，就可以有更快更好的预见能力、表达能力和创造能力。可以说，在客观条件相同的情况下，知识越丰富，产生创造性设想的可能性就越大。作为一个领导者，必要的基础知识与专业知识是做好领导工作的基础。

基础知识，是领导者知识结构的第一层级。人们通常所说的领导者的知识面应当宽一些、基本功应当扎实一些，主要是指基础知识这个层级。

专业知识，是领导者知识结构的核心，也是区别于其他领域人才知识结构的主要标志。就领导工作的共性来说，专业知识主要是指要熟悉本部门、本单位的技术知识和专业知识，受过专门的教育和训练，掌握领导工作的基本原理和基本方法等。

## （三）能力素质

从广义上讲，能力是人们认识、改造客观世界和主观世界的本领。狭义上，能力指胜任某种工作的主观条件。领导能力指领导者胜任领导工作行使其权力，承担责任的主观条件。所谓能力素质是指领导者成功地进行领导活动所必需的能力基础。它包括智力因素的观察力、注意力、记忆力、思维力、想像力、操作力等基本能力，也包括领导工作所必需的决策能力、组织协调能力、识人用人能力、开拓创新能力。除此之外，还必须具备专业能力及某些岗位的特殊能力要求。

#### (四) 心理素质

所谓人的心理素质就是指人在感知、想象、思维、观念、情感、意志、兴趣等多方面心理品质上的修养和能力。它是一个内含非常广泛的概念，涉及人的性格、兴趣、动机、意志、情感等多方面内容。

心理素质是领导素质的一个重要组成部分，从某种意义上说，它制约和影响领导素质。良好的心理素质即指心理健康或具备健康的心理。

#### (五) 身体素质

在领导诸要素中，身体素质是最基本的素质。如果把领导素质比作一座宏伟的大厦，那么，身体素质就是这一大厦所赖以生存的基石。没有健全的体魄和良好的身体素质，领导者就失去了成就事业的最起码的条件。

领导的身体素质即指领导者身体的基本情况，一般具有以下几个方面：(1) 体质；(2) 体力；(3) 体能；(4) 体型；(5) 精力。

### 五、新时期我国对领导者素质提出的基本要求

江泽民同志在《努力建设高素质的干部队伍》重要讲话中指出：“作为党的干部首先是领导干部，都要具备基本的政治业务素质。第一，要有远大的共产主义理想，坚持正确的政治方向，坚定地走建设有中国特色社会主义道路，坚决贯彻执行党的基本理论、基本路线和各项方针政策；第二，努力实践党的全心全意为人民服务的宗旨，密切联系群众，特别是工农群众，坚决维护人民群众的利益；第三，解放思想、实事求是，一切从实际出发，善于开拓前进，具有唯物辩证的思想方法和工作方法；第四，模范遵纪守法，保持清

正廉洁，发扬艰苦奋斗精神，自觉拒腐防变，坚决反对消极腐败现象；第五，刻苦学习，勤奋敬业，不断加强知识积累和经验积累，具备做好本职工作的专业知识和能力。

根据江泽民同志的讲话精神，参考中央组织部全国公开选拔党政领导干部对领导者素质的考核标准，笔者将领导者素质具体化为五个方面，即思想政治品德素质、知识素质、能力素质、心理素质和身体素质，每个方面又可细化出若干具体素质项目。在以后各章中将分别加以论述。

## 第三章 领导者的思想政治品德素质

天才总是受人崇拜，但品格更能赢得人们的尊重。前者是超群智力的硕果，而后者是高尚灵魂的结晶。但是，从长远来看，是灵魂主宰着人的生活。作为领导者，真正长远发挥作用的不是地位、权力，而是他的品德。

### 一、东西方对领导者思想政治品德素质的不同认识

关于领导者是否应具有良好的道德品质，长期以来存在不同看法。16 世纪意大利政治学家马基雅维利在他的《君主论》一书中，就将自己在政治上轻视道德的主张发挥得淋漓尽致。他认为，一个君主如果需要保持自己的地位，就必须知道怎样做不良的事情。君主必须依靠掳掠、勒索、敲诈和使用他人财物，必须懂得怎样善于使用野兽和人类所特有的斗争方法；君主应当效法狐狸和狮子，当于己不利时，绝不能够、也不应当遵守信义。所以一个君主必须有一种精神准备，随时顺应命运的风向和事物变幻情况而转变。

法国大革命时期，雅各宾派的领袖之一丹东，享有“革命家”的盛名，人们难以忘怀外敌入侵时，丹东在议会中发出的“大胆、大胆、再大胆，法国就得救了”那挽救民族于危亡的口号，但丹东却极端地鄙视道德，他曾经不加掩饰地说：“没有任何道德比每天夜间我和我老婆的情谊更牢靠的了。”正是这位有“革命家”盛名的道德鄙视者，放浪无形，



利用职权营私舞弊，大发国难财。

本世纪美国总统尼克松在他的《领导者》一书中也对道德表示了某种程度的轻视：“美德不是伟人领袖高于他人的因素。”

事实果真如此吗？其实，即使在西方，在百姓的心里也有一杆秤。2000年2月21日是“美国总统日”，美国C—SPAN有线电视台于20日公布了一项有关美国历史上41位总统的最新排名，虽然克林顿在管理经济和追求公平公正方面均名列第五位，但是在道德水平一项上他却排名垫底。可见，老百姓心中还是有道德标准的。

个人的道德品质对政治前途具有重要影响，在这方面不乏实例。

人们很难忘记1988年美国总统大选中出现的哈特“桃色事件”。加里·哈特这位1937年出生在堪萨斯州的政治家，在政界一直为人所青睐。他自己也为登上总统宝座而进行了长期的努力。1985年，他在乔治城大学发表了题为《二十一世纪设想的对外政策结构》的演说，纵论了变化世界中美国面临的一系列挑战，博得了众人的喝彩，引起了轰动。他还写了不少著作问世，其声望日益增高。1987年4月13日，哈特正式表示参加民主党的总统候选人竞选。当时，一般舆论都认为，哈特是自肯尼迪以来最年轻、最朝气蓬勃的一位总统候选人。在民意测验中，哈特遥遥领先，支持率为45%，而党内其他6名候选人的支持率平均在10%以下。正当胜利在望，哈特本人也踌躇满志的时候，突然爆出了一条桃色新闻。1988年5月2日，《迈阿密先驱报》在头版报道了哈特与一模特唐·莱丝趁其妻外出时在家同床共枕的消息，舆论顿时哗然。此后，有关哈特的艳闻轶事频频见诸报端。哈特本人的声誉顿时一落千丈。处在大选最激烈的时期，人们敏感的神经很难再接受哈特这样一位道德上的

背叛者，这时没有人再记得他对美国经济的看法，没有人再记得他提出的教育改革计划，因为它们与哈特的风流韵事相比，实在是太微不足道了。5月8日他宣布退出竞选。由于道德品质败坏，哈特丧失了登上美国总统宝座的机会，而且对他所在的民主党造成了一定的损失，因为他退出后，民主党内的其他候选人难以与共和党的布什相抗衡而最终在大选中失利。

帕金森是80年代英国保守党十分干练的领导人之一，长期为首相撒切尔夫人所器重，并准备将之培养为自己的接班人。可这样一位前途无量的领导人也陷在了美色的泥淖中。1983年英国大选中，保守党获胜，任该党主席的帕金森功不可没，撒切尔夫人准备在新一届内阁中让其出任贸易工业大臣这一要职。但这时《每日镜报》却报道了他与凯伊丝早有了8年之久的私情，而且在大选中还留下了情种。看到情妇对自己的前程十分不利时，帕金森竟一溜了之，弃凯伊丝于不顾。孤苦的凯伊丝只好将满腹苦水向新闻界诉说一空，顿时人们议论纷纷，并提出疑问：“执政的保守党主席是这号人物，这种道德败坏的人究竟要把英国引向何处？”在舆论的纷纷攻击下，10月中旬，脸面丢尽的帕金森为了不使撒切尔夫人为难，匆匆下台。然而事情还没有完，人们在道德上对领导人的要求似乎是没有时间限制的，4年之后的大选中，保守党再度获胜，帕金森昂首挺胸，准备出任撒切尔夫人内阁的能源大臣一职。然而人们却仍未能对他的道德品质取得信任，于是新闻界又连篇累牍地把当年的风流韵事重新端了出来，导致帕金森威风扫地，失去了东山再起的机会。

1989年初，日本首相竹下登因利库路德事件而引咎辞职，日本民众对金钱政治十分反感，自民党形象也受到严重损害。这时迫切需要清廉正派的政治家来收拾朝野不安的政

治局势。正是在这种形势下，宇野宗佑以“洁身自好、形象较佳”而登上了首相宝座。这位新首相上台后，信誓旦旦地表示要进行政治改革，重建伦理道德。但这时他自身的道德品质的败坏被揭露了出来。1989年6月下旬，《新闻周刊》杂志报道了一名叫波津子的艺妓的谈访录，声称宇野曾经玩弄她达10年之久，而且每月只赠给她10万日元（700美元）。此外，艺妓还谈到宇野曾在妓院对鸨母大打出手的流氓行径。公众议论纷纷，实在无法把一个“色狼”与“纯洁政治家”的形象混合在一起，特别是宇野还长期嫖一位16岁的雏妓的消息公布于众后，人们更是愤怒不堪，认为这样一位道德品行败坏的人做日本的领导人是民众的耻辱，就连波津子也认为：“他是一国首相，如果他以对待我的那种轻率态度来处理国家政治，就实在不能容忍了。认为女人可以用钱买来供自己寻欢作乐，宇野先生的人格不能说是高尚的。”当时，日本评论界举办了一次“宇野问题座谈会”，从道德上、理论上对宇野进行了讨伐。在这种情况下，宇野被迫下野，为政仅68天。

这种例子还有许多。再如1989年布什总统上台后，曾提名前参谋长联席会议主席托尔出任国防部长。但这一提名却遭到了国会的否决，就是因为其行为不端所致，有人曾亲眼看到他喝得醉醺醺地在办公室里和女秘书动手动脚，于是舆论界就送给他一个酒鬼+色鬼的外号。可见，只有道德被人认可，才能通向权力之巅；只有道德上被人认可，才能行使有效的领导。

与西方截然不同，我国老一代革命家从毛泽东、邓小平到党的第三代领导人江泽民，都非常重视继承和发扬革命道德传统，十分强调干部的思想政治道德品质在我国民主革命和社会主义建设中的重要作用。早在抗日战争时期毛泽东就指出：“指导伟大的革命，要有伟大的党，要有许多最好的

干部。在一个四亿五千万人的中国里面，进行历史上空前的大革命，如果领导者是一个狭隘的小团体是不行的，党内仅有一些委琐不识大体、没有远见、没有能力的领袖和干部也是不行的。中国共产党早就是一个大政党，经过反动时期的损失它依然是一个大政党，它有了许多好的领袖和干部，但是还不够。我们党的组织要向全国发展，要自觉地造就成万数的干部，要有几百个最好的群众领袖。这些干部和领袖懂得马克思列宁主义，有政治远见，有工作能力，富于牺牲精神，能独立解决问题，在困难中不动摇，忠心耿耿地为民族、为阶级、为党而工作。党依靠着这些人而联系党员和群众，依靠着这些人对于群众的坚强领导而达到打倒敌人之目的。这些人不要自私自利，不要个人英雄主义和风头主义，不要懒惰和消极性，不要自高自大的宗派主义，他们是大公无私的民族的阶级的英雄，这就是共产党员、党的干部、党的领袖应该有的性格和作风。”

以邓小平为核心的党的第二代领导集体，同样十分重视领导干部的思想政治道德建设，早在1980年12月，邓小平就指出了提倡和宣传“共产主义思想、理想、信念、道德、纪律”的重要意义，他说：“没有这种精神文明，没有共产主义思想，没有共产主义道德，怎么能建设社会主义？党和政府愈是实行各项经济改革和对外开放的政策，党员尤其是党的高级负责干部，就愈要高度重视、愈要身体力行共产主义思想和共产主义道德。否则，我们自己在精神上解除了武装，还怎么能教育青年，还怎么能领导国家和人民建设社会主义！”

以江泽民为核心的党的第三代领导集体，继承和发扬了

---

《毛泽东选集》第1卷，第277页，人民出版社1991年版。

《邓小平文选》第2卷，第367页。

老一辈革命家的优良传统和作风，把领导干部思想政治品德素质建设作为全党的一件大事来抓。江泽民多次在党、政、军重要会议上强调领导干部思想政治品德素质的极端重要性。在庆祝中国共产党成立七十周年大会上指出：“我们党取得执政地位以后，获得了更好地为人民服务的条件，也增加了脱离群众甚至腐败变质的危险。在改革开放和发展商品经济的条件下，这种危险会更大，如果放松警惕，带来的后果也会更严重。我们不能因为今天党内发生的某些消极腐败现象而看不到党的主流是好的，更不能因为党的主流是好的而对存在的问题视而不见，掉以轻心。现在有些党员干部滋长了严重的官僚主义，有些干部为了本地区、本部门、本单位的利益乃至个人利益，而不惜损害国家和人民的全局利益，少数人以权谋私、行贿受贿、贪污腐化。这些现象败坏党的声誉，损害党群关系，同党的宗旨是根本不相容的。党风是关系到党的生死存亡的问题，如果听任腐败现象发展下去，党就会走向自我毁灭。我们党不是生活在真空中。这些消极腐败现象是资产阶级和其他剥削阶级思想作风在党内的反映。党只有坚决清除消极腐败现象，才能在新的历史条件下，进一步密切同人民群众的联系。我们一定要从近年来国内外惊心动魄的严酷斗争中警醒，从严治党，建立健全一套拒腐防变的制度，采取切实有效措施，加强党内监督和人民群众的监督，同一切消极腐败现象进行毫不留情的斗争。”

1993年12月18日，江泽民在接见军队领导干部时又指出：“经济的迅速发展，要求不断提高全民族的道德水平。如果人们的道德低下，精神颓废，必然危及社会主义现代化建设的前途。因此，各行各业都要重视道德建设，在继承中

华民族传统美德的基础上，要建立和发展适合我军性质和特点的军人道德规范。中国古代军队就很强调‘武德’，著名军事家孙膑说过：‘德行者，兵之厚积也’，他把军人的品德，视为军队巩固的基础。无产阶级军队的道德，是和历史上一切剥削阶级军队的道德有本质区别的最先进的道德。我们在道德建设上，一定要坚持共产主义的世界观、人生观、价值观，大力弘扬小平同志倡导的‘五种革命精神’，坚持全心全意为人民服务的根本宗旨，以自我牺牲、大公无私、先人后己等高尚的思想道德来规范全军官兵的言行。革命军人要高举爱国主义、社会主义的旗帜，献身祖国的国防事业，形成爱军习武的浓厚风气，这是人民战士最基本的道德要求。高格调的精神生活，应该是全军指战员追求的美德。有了高尚的情操，就会以艰苦奋斗为荣，就能过好权力关、金钱关、美女关。现在确实有那么一些人，玩物丧志，自己解除了思想道德武装，追求骄奢淫逸的生活，成了拜金主义、极端个人主义和腐朽生活方式的俘虏。腐败之风不除，必定蠹国殃民，这样的教训历史上还少吗？毛泽东同志为什么要全党同志学习郭沫若的《甲申三百年祭》，就是为了使大家吸取这种教训。我们必须惩治腐败，必须坚持不懈地把这场斗争进行到底。”

最近一个时期以来，江泽民更是在不同的场合多次告诫各级领导干部，一定要“讲学习，讲政治，讲正气”。

东西方领导者对思想政治道德认识的不同，根本原因在于他们对权力的认识不同。西方的政治家把权力等同于权术，权术往往是不择手段的；我国的领导者把权力看成是人民的信任，拿它只能为人民服务，而不能牟取私利。对权力

的不同认识，说到底还是由他们所代表的阶级的利益所决定的。资本主义国家的掌权者代表的是少数的、不同的利益集团的利益他们运用权力维护的必然是少数人的利益；而共产党所代表的是广大人民群众的利益，宗旨必然是为人民服务。

## 二、领导者思想政治品德素质的内涵

所谓思想政治品德素质，是指人们从事社会政治活动所必需的基本条件和基本品质，它是一个人的政治思想、政治方向、政治立场、政治观念、政治态度、政治信仰、政治品德的综合表现。一个人的思想政治品德素质与其在社会生活中的位置、政治生活经历关系密切，它是随着个人成长，在长期社会生活实践中逐步形成、发展和成熟的。任何人的思想政治品德素质都带有鲜明的阶级性，不同阶级的人，其思想政治品德素质是不同的，即使是同一阶级，其思想政治品德素质也因人们在社会生活中所处地位的不同而有很大差别。当一个人的思想政治品德素质形成以后，具有相对的稳定性。

在我国，领导者的思想政治品德素质由多种因素构成，有着丰富而深刻的内涵。具体应包括以下几个方面：

### （一）从观念层次上，包括领导者的世界观、人生观、价值观

世界观亦称“宇宙观”，它是自然观、社会历史观、人生观、伦理观、审美观、科学观等的总和。这些根本观点对于人们认识世界、评价世界和改造世界都起着极其重要的作用。理论化、系统化了的的世界观就是哲学。在我国，马克思主义哲学是指导领导者分析和研究社会政治、经济问题的有力武器。

人生观，它是人们对人生的目的和意义的根本看法和观点。它是人的世界观的重要组成部分。它的主要内容包括：什么是人生？人生的目的是什么？人生有什么意义？应该怎样渡过自己的一生？应该使自己成为一个什么样的人？等等。在我国，领导者人生观的内涵应该是全心全意为人民服务。

价值观，它是评价思想意识和行为的基本观点。它包括对社会价值和人生价值的看法和观点。在我国，领导者的价值观的内涵是集体主义。

## （二）从利益层次上，它包括领导者的政治方向、政治立场、政治观点

政治方向是代表一定阶级、政治集团和派别，反映这个阶级、集团和派别的利益和要求的目标。共产党所代表的是以工人阶级为主体的劳动者阶级，她的最终目标是消灭阶级和剥削，实现人类最崇高的理想——共产主义。

政治立场是指立足于一定的阶级、政治集团、派别，反映其利益和要求的态度。共产党站在马克思主义的立场上，主张消灭私有制，实行公有制，她所维护的是广大劳动者阶级的利益。

政治观点是指人们对有关政治问题的看法和主张。政治问题的核心是政权问题，而政权问题的关键是为谁掌权。在我国，领导者的权力是人民赋予的，领导者是人民的公仆，权力只能用于为人民服务。

## （三）从政治能力层次上，它包括政治鉴别力、政治敏锐性、政治技能

政治鉴别力是指在意识形态领域、生活方式等方面，善于从政治上划清是非、美丑界限的能力。

政治敏锐性是指对事物的洞察力与对事物发展趋势的判断力。



政治技能是指人们参与政治决策、宣传政治主张、从事政治活动并取得政治绩效的能力。

（四）从领导者个性品质层次上看，它包括领导者的政治责任感、使命感、进取心、廉洁、公正、忠诚等

### 三、新时期领导者思想政治品德素质的内容

《左传》上有句话，说人生有三样不朽的事业，大上立德，其次立功，再次立言。做为一名合格的新时期的领导干部，立德，至关重要。同样，选拔领导干部也应把领导者的思想政治品德素质放在第一位。我们讲德才兼备并不是说二者之间是半斤八两的关系，而是说应从德和才两个方面去全面衡量和要求干部，在两点论中坚持重点论。一个领导干部如果缺德，有才也会用歪。所以邓小平讲“选拔人，第一个是政治条件”。新时期领导者的思想政治品德素质主要应包括以下几个方面：

#### （一）马克思主义世界观

是无产阶级对于整个世界的看法和根本观点，是无产阶级及其政党认识世界和改造世界的思想武器，是无产阶级政治路线的理论基础。作为一名领导者树立马克思主义的世界观，就必须以马列主义、毛泽东思想、邓小平理论武装自己的头脑，掌握马克思主义的基本理论，用正确的立场、观点和方法解决工作中的问题。

#### （二）共产主义人生观

人生观是世界观的组成部分之一，是人们对人生的价

值、生活的目的和意义的根本看法。由于人们生活的时代不同，所处的地位不同，生活的环境不同，各人的文化素质不同，因此就形成了不同的人生观。共产主义人生观也就是无产阶级人生观，它是无产阶级对人生的根本看法，是共产主义世界观的组成部分。共产主义人生观从无产阶级和人民群众的根本利益出发，依据人类社会的发展规律而树立起来的。共产主义人生观有四个方面的基本内容：以解放全人类，最终实现共产主义作为人生的奋斗目标和崇高理想；把全心全意为人民服务作为人生的目的，无产阶级的本质是大公无私的，它的人生目的是为大多数人谋福利；以集体主义作为人生的根本原则；以革命的乐观主义为人生态度。在为共产主义理想而奋斗的征途中，不会总是一帆风顺，经常会碰到挫折和困难，要以革命的乐观主义和革命的英雄主义态度，处理人生道路上的种种矛盾和问题。共产主义人生观是在马克思主义科学世界观的指导下，在正确认识社会发展客观规律的基础上建立起来的，它批判地继承了人类历史上进步人生观的合理成分，是人类历史上最进步最科学的人生观。

### （三）无产阶级的价值观

资产阶级价值观念的核心是极端利己主义，无产阶级的价值观念的核心是集体主义，它以是否对社会有利，对人民有利来衡量有无价值。它不是以主观上的标准来评判有无价值，而是以社会实践效果来评价价值及价值大小。作为一名领导者，树立无产阶级的价值观就要一切从人民的利益出发，个人服从集体、局部服从整体、小局服从大局；正确处理好国家、集体和个人三者之间的关系，国家和集体利益高于个人利益，当个人利益与集体利益发生矛盾时，要无条件地服从集体利益；领导者要树立全心全意为人民服务的思想，大公无私，廉洁奉公。

#### （四）要有坚定正确的政治方向

社会主义的领导者是社会主义现代化建设的决策者、组织者、指挥者，是社会主义航船的掌舵人。因此，政治方向是否正确，关系到我们党和国家的兴衰成败，也是检验领导干部为谁掌权、为谁服务的根本标志。坚定正确的政治方向，在社会主义的初级阶段最集中的体现，就是能否高举邓小平建设有中国特色社会主义的伟大旗帜；能否坚持党的领导；能否坚持马克思主义；能否同一切形形色色的动摇社会主义方向、削弱人民民主专政、削弱党的领导、背离马克思主义轨道的各种倾向作坚决的斗争。同时，还具体体现在工作中能否认真贯彻、执行“一个中心、两个基本点”的基本路线以及其他具体的正确的路线、方针、政策。

#### （五）必须具有坚定的政治立场

坚定的政治立场对于领导者是非常重要的。在我们进行革命和建设的进程中，会有许多不曾了解也难以预料的新情况、新问题，革命和建设难免会出现挫折、迂回，甚至失败。另外，我们的革命和建设也时时会受到国内外各种政治主张、思想观点、社会思潮的冲击。如果没有坚定的政治立场，就有可能动摇我们的信心，就会在前进的道路上迷失方向。因此，领导干部必须保持清醒的头脑，坚持正确的政治立场，只有这样，才能坚定地站在党性和党的立场上，站在国家和民族利益的立场上。

#### （六）严明的政治纪律

江泽民指出：“我们讲加强政治纪律，最基本的就是要遵守党章，按党章的规定去做。”对于领导者来说，政治纪律最重要的就是从思想上、政治上、组织上同党中央保持一致，确保政令畅通。

## （七）政策理论水平

对于领导者来说，理论上的成熟是政治上成熟的基础。理论素养的高低，特别是运用理论解决实际问题的能力，是衡量其政治成熟程度和领导水平的重要标志。在1985年召开的党的全国代表大会上，邓小平就指出：“现在我还想提出一个新的要求，这不仅对新干部，对老干部也同样适用，就是要学习马克思主义理论。”“熟悉马克思主义的基本理论，从而加强我们工作中的原则性、系统性、预见性和创造性。只有这样，我们党才能坚持社会主义道路，建设和发展有中国特色的社会主义，一直达到我们的最后目的，实现共产主义。”江泽民同志也十分重视理论学习。他多次强调领导干部理论学习的重要。他指出，“我们党是一个有5000多万党员的大党，领导着11亿多人口的大国，现在又面临着改革开放和现代化建设的异常繁重艰巨的任务，加强思想理论建设尤为重要。没有马列主义、毛泽东思想的指导，不坚持用建设有中国特色社会主义理论武装全党，就没有今天社会主义现代化建设的崭新局面。”他告诫各级领导干部，“现在，改革和建设任务很重，大家都很忙，但是，一定要挤时间学习理论。如果成天忙于事务，忽视理论学习，头脑不清醒，是要吃大亏的。”

作为一个领导者，只有具备一定的理论水平，才能提高运用马克思主义的基本原则和基本方法，积极探索解决新的政治经济社会文化基本问题的本领，使自己的工作建立在正确的、科学的基础之上；才能深刻地、准确地理解党的路

---

《邓小平文选》第3卷，第147页。

江泽民：《在纪念中国共产党成立七十二周年座谈会上的讲话》，《人民日报》1993年6月26日。

江泽民：《在纪念中国共产党成立七十二周年座谈会上的讲话》，《人民日报》1993年6月26日。

线、方针、政策，自觉地、创造性地贯彻执行，使自己具有较高的政策水平。

（八）思想品德。良好的道德品质和高尚的情操对于领导者来说是非常重要的

古人云：“其身正，不令而行；其身不正，虽令不从。”在社会主义市场经济条件下，对领导者的思想品德素质的要求有如下几条：

第一，要树立全心全意为人民服务的思想。领导者应该明确认识到无产阶级对国家的管理，是由无产阶级通过民主的方式选举出他们的代表来具体进行的。领导者的权力是人民赋予的。因此，我们所做的一切工作都是为人民服务的。各级领导者都应该牢记全心全意为人民服务的宗旨，从严要求，时刻做到掌权不忘责任重，位高不失公仆心。

第二，公道正派。作为领导者，想问题、做事情一切要从人民的利益出发，切不可把权力变成谋取私利的工具。公道正派是领导者的基本品德，尤其是在用人问题上，领导者应坚持做到看实绩不看来头，看表现不看背景，看公论不看关系，不拘一格选人用人。

第三，廉洁自律。廉洁自律不仅仅是领导者的一种职业道德，更关系到执政党的生死存亡。对此，江泽民《在庆祝中国共产党成立七十周年大会上的讲话》指出：“现在有些党员干部滋长了严重的官僚主义，有些干部为了本地区、本部门、本单位的利益乃至个人利益，而不惜损害国家和人民的全局利益，少数人以权谋私、行贿受贿、贪污腐化。这些现象败坏党的声誉，损害党群关系，同党的宗旨是根本不相容的。党风是关系到党的生死存亡的问题，如果听任腐败现象发展下去，党就会走向自我毁灭。”因此，领导干部能否廉洁自律是新时期领导干部思想品德素质的一项最重要的内容。

第四，忠诚。忠诚作为领导者的思想品德要求，是指领导者始终如一地、无条件地遵守和实现自己的道德承诺。忠于党、忠于人民、忠于社会主义祖国，忠于职守，坚定不移地贯彻执行党的路线、方针和政策。

第五，团结协作。领导者最大的特点在于通过影响他人达到目标。因此，一个成功的领导者离不开团结协作。没有这样的品格，没有这样的精神，是不能胜任新世纪领导的重任的。

## 第四章 领导者的知识素质

在以知识为基础的时代，我们必须更加关注人自身，知识成为财富和价值的体现，成为个人价值评判的标准。在这个时代，知识也是领导能力的坚强依托和后盾。

### 一、知识对于领导者做好领导工作的重要意义

知识素质是指领导做好本职工作所必须具备的基础知识与专业知识。它是领导者做好领导工作的基础条件。知识对领导者的重要意义主要表现在以下几个方面：

#### （一）知识是领导者智慧的源泉

智慧历来就被认为是领导者的品质之一，它对领导决策、处事有密切关系，甚至直接影响领导能力的发挥。在这里，智慧的“智”指的就是知识。丰富的文化知识对领导者有很大的影响。培根说：“读史使人明智，读诗使人聪慧，演算使人精密，哲理使人深刻，伦理学使人有修养，逻辑修辞使人善辩。总之，知识能塑造人的性格。”他还说：“求知可以改进人的天性……人的天性犹如野生的花草，求知学习好比修剪移栽。”“求知可以作为消遣，可以作为装潢，也可以增长才干。”毛泽东也曾经说过：“没有文化的军队是愚蠢的军队，而愚蠢的军队是不能战胜敌人的。”理查德·尼

克松在《领导者》一书中考察了他所接触到的伟大的政治领袖们，归纳出了两个共同特点，而其中之一就是博览群书。

## （二）知识是领导才能的基础

一般地说，一个人掌握的知识越多，对客观规律的认识越深刻，就可以有更好的预见能力、表达能力和创造能力。人才学界有人对各类人才作过统计，统计结果表明：自然科学家中受过大学教育的比例居第一，占被调查总人数的85.43%；当代社会活动家（包括政治、外交、经济、军事、学术、文化、社会等方面的领导人才）次之，其中受过高等教育的人数占总数的71.87%；近代、现代哲学社会科学家（包括政治家、军事家等）居第三，占55.91%；文学家居第四，外国的占54.81%，中国的占46.28%；艺术家中进

表4 1

学 历 人才类别	大学	中专	中学	自学	未注明 学历及 无学历	总 计
自然科学家	387 人/ 85.43 %	6 人/ 1.32 %	3 人/ 0.66 %	27 人/ 5.52 %	32 人/ 7.06 %	453 人/ 100 %
社会活动家(包括 政治家、军事家)	2738 人/ 71.87 %	214 人/ 5.13 %	102 人/ 2.50 %	24 人/ 0.59 %	810 人/ 19.81 %	4088 人/ 100 %
哲学、社会科学家	4132 人/ 55.91 %	106 人/ 1.43 %	102 人/ 1.38 %	69 人/ 0.93 %	2981 人/ 40.34 %	7390 人/ 100 %
中国文学家	187 人/ 46.28 %	48 人/ 11.38 %	60 人/ 14.85 %	40 人/ 9.91 %	69 人/ 17.08 %	404 人/ 100 %
外国文学家	222 人/ 54.81 %	25 人/ 6.17 %	66 人/ 16.3 %	30 人/ 12.35 %	42 人/ 10.37 %	405 人/ 100 %
艺 术 家	196 人/ 39.2 %	76 人/ 15.2 %	73 人/ 14.6 %	44 人/ 8.8 %	111 人/ 22.2 %	500 人/ 100 %



过大学的最少，占39.2%。具体情况见表4.1。

从上述调查统计中，我们可以得出以下一些结论：

第一，在各类人才（包括领导人才）中，受过高等教育的成才率最高。在大多数情况下，高学历成才者多于低学历成才者。

第二，一定的学历是人才向高层次攀登的基础，它在一定程度上反映了一个人的领导素质。一般说来，一个人接受教育的层次愈高，他的基本素质也就比学历低者愈优，他们获取新知识的能力及各项潜能（包括组织领导能力）也就愈强，对工作的适应性也愈明显。所以，越是高层次的领导人才和专门人才，越要求高学历。目前，世界各国的领导人才和专门人才中，高学历者有日益增长的趋势。就连以往文化素质相对较低的军事领导人才，近年来也大大改观。例如，如今美国96%以上的军官，都达到大学文化程度，其中有90%以上的人获有学士学位甚至硕士、博士学位。

### （三）知识是创造力的根本

知识对实践能力影响最重要的是体现在对最高境界的实践能力——创造力的影响上。创造力是能力的中枢与灵魂，是人的知识、智力与心力的集成与升华，是各种基本能力最高的综合的表现形式，在人的认识活动中与实践活动中都具有非常重要的价值。

随着知识的加速更新与科学技术的日新月异，单纯地依靠学习、吸收与模仿已远远不够，甚至危及生存。例如日本的科技产业政策取向以往主要走吸收与模仿西方国家先进技术再行创新之路。由于技术更新加快，模仿创新的刚性周期使日本在科技发展上后劲明显不足，举步维艰。

人类已经进入21世纪，知识经济的春风已扑面而来。创新是知识经济的灵魂，创新能力是一个国家、地区、企业

及个人在未来社会存身立命之本。创新是创造才能的集中体现，是创造的真谛所在。一个人的创造才能与诸多因素相关，智力、心力和天赋因素等。而知识因素无疑是至关重要的。创造才能是在一定生理素质的基础上，在教育环境的影响下，通过不断勤奋学习和社会实践逐渐形成。“读书破万卷，下笔如有神”，形象地说明了知识对创造的促进作用。

## 二、领导者合理的知识结构

领导工作自身的特点，决定了领导者必须具备广博的知识。那么什么是知识呢？总部设在巴黎以发达国家为主要成员国的经济合作与发展组织，在1996年发布了一系列报告，在国际组织文件中首次正式使用了“知识经济”这个新概念。在报告中把人类迄今创造的所有知识分为四大形态：

一是知道是什么的知识（Know what），指关于事实和现象方面的知识，类似于信息。这种知识的获取就是信息的取得与处理。

二是知道为什么的知识（Know why），指关于自然规律和原理方面的科学理论，如牛顿力学或者相对论等等。此类知识的获取必须经过正规的学校教育或培训。

三是知道怎么做的知识（Know how），指做某些事情的技艺和能力。此种知识是实践的累计和个人经验的积淀。

四是知道是谁的知识（Know who），涉及谁知道，以及谁知道如何作某些事的信息，包含着特定的人际社会关系的形成，即有可能接触“有特定知识者”，并有效地利用他们的知识。

所谓知识结构是指客观知识经过求知者的输入、加工、储存，而在头脑中形成的由智力联系起来的有序组织。它是一种多要素、多系列、多层次的动态的排列组合。结构决定

功能，具有不同知识结构的人，会有不同的功能，能够完成不同性质的工作。

合理有效的知识结构的构成有以下几个基本内容：

(1) 有一个明显的核心，这个核心决定着知识结构的性质和功能。如有的人的知识结构的核心是生物学，有的人的知识结构的核心是化学或者文学等等。

(2) 有若干辅助性的知识作为知识结构的外层，积极配合结构核心来进行有效的思维。比如以医学为知识结构核心的人可以具备诸多生物学、化学、心理学甚至社会学为辅助性的知识层次。

(3) 还必须具备知识结构的第三个层次，亦即常识性的知识层次。科学的知识与常识的知识并无绝然的界限，并在一定的意义上相互转化。多一些科学的专门知识经由教育普及已成为常识了。

(4) 与抽象思维、形象思维、灵感思维相结合。思维和知识是“纲”与“目”的关系，知识是思维的材料，只有用思维之线将知识串连带动起来，才能组成一张有生命的智力之网。

知识结构并非静止的，而是动态的系统。为了适应周围情况的改变与发展，适应自己工作条件的转移，以及提高自己的工作能力，就有必要不断地改变、优化自己的知识结构，及时进行知识更新，防止知识老化。至于学习和掌握哪些方面的知识，则与各人的工作性质以及自己所追求的目标有关，因而各自有所不同。

知识结构主要有以下几种类型：

(1) “X”型结构。所谓X型知识结构，是指领导者系统地掌握两门专业知识，而且所掌握的两门专业知识，必须有明显的主要的交叉点、结合部。正是两门系统知识的交叉结合，才使X型知识结构的领导者在当今社会上大有用武

之地。

(2) “T”型知识结构。所谓T型知识结构是取型于字母“T”。持这种观点的学者认为，T型中的竖笔表明领导者应在某一学科或技术领域具有较为深入的专业知识；横笔象征着应具备一定的管理知识。例如，原为管理干部者，应具备一定的技术专业知识。同时，由于现代技术互相渗透的结果，技术干部不仅应掌握基本专业知识，还应掌握有关专业的基础知识。即领导决策者应当是具有广泛知识的博学型专家。例如，某机械厂的厂长，本人以机械制造设计为专长，但若不具备热加工专业的知识，则无法听取冶金专家的建议；不具备电子技术与自动工程知识，就无法组织与协调各类专家进行新产品开发与选定最优化的新产品制造方案；若不具备管理知识，就无法博采众家之长，最大限度地提高本企业的经济效益。这种要求是领导者履行相应领导职责的客观要求。作为领导者，较难在其工作领域内门门精通，但至少应以自身的专长为支柱，以经济学知识与相关学科知识为两翼，方能以雄厚的基础知识立足于本行业之中，以广阔之视野，广博的科学文化知识为基础，作出符合本行业发展规律的科学决策。

(3) “图钉”型知识结构。所谓图钉型知识结构，也是取型于“图钉”，即图钉的面表示领导者应具备的基本知识，我们称为知识面；图钉的杆称为专业基础知识，我们称为知识干；图钉的尖端表示专业知识称为知识核。这是之所以把这种知识结构取型于图钉，是因为图钉的面、杆、尖谁也离不开谁，各有各的功能；作为领导者应具有的知识面、知识干、知识核，也是与图钉的各部分功能类似，谁也离不开谁。因此，这种知识与图钉型是一致的，因而称为图钉型知识结构。

图钉型知识结构中的知识面是指领导者必须有广博的基

基础知识。没有较宽的知识面，不可能有专业知识的精深。广博的基础知识包括马克思主义的基本理论，政治学、哲学、经济学、教育学、心理学、行为学、史学、法学，以及科学技术的基本知识。图钉型结构的知识干是指专业基础知识，是领导者知识结构中的主干，也是知识核的基础，没有这个基础，领导就失去了理论基石。

### 三、知识素质结构的内容

对于不同层次的领导者在知识方面的要求是不同的，高层次领导者的知识面要宽，低层次要专。此外，不同层次的领导者在知识结构方面的要求也是不同的，总起来说包括两个方面：

#### （一）基础知识

它是领导者知识结构的第一层级。人们通常所说的领导者的知识面应当宽一些，基本功应当扎实一些，主要是指基础知识这个层级。基础知识主要包括下列内容：

1 通晓马克思主义理论。对于马克思主义哲学、政治经济学、科学社会主义、党的学说、中国共产党的历史等基础理论，应当有比较系统的学习和训练，融会贯通，能够用以指导工作，这既是革命化的要求，又是知识化的要求。

2 邓小平理论。领导者要掌握邓小平理论的科学体系及其理论精髓，并用以指导各项工作。

3 党的各项方针政策。

4 对于一般社会科学、自然科学各方面的知识，都要有所了解，知识面要比较广。因为领导者需要认识和处理的问题包罗万象，涉及各个领域。工作的综合性和多样性，要求知识的多样化。他们除了应当具备一定的文、史、地理、数学、理化、生物、外语等基础文化知识外，对于社会科

学、自然科学的其他方面，诸如天文、地质、工业、农业、商业、财政、金融、法律、科技、教育、体育、军事、文化艺术等专门知识，也要有所了解。

5 对于社会生活方面的实际知识也要比较熟悉，要有丰富的生活经验和工作经验。在整个知识构成中，实际知识、直接经验也是十分重要的内容。

## （二）专业知识

它是领导者知识结构的核​​心，也是区别于其他领域人才知识结构的主要标志。就领导工作的共性来说，专业知识主要是指要熟悉本部门、本单位的技术知识和专业知识，受过专门的教育和训练，掌握领导工作的基本原理和基本方法等。就领导者本身来说，要精通包括经济管理、行政管理、科技管理、人才学、领导科学、思想政治工作等专门知识。

## 四、全国公开选拔党政领导干部知识分类

全国公开选拔党政领导干部笔试部分，主要分为公共知识笔试和专业知识笔试两部分。

### （一）公共知识笔试

公共知识笔试的主要内容包​​括：

1 马克思主义基本原理。该部分考试内容包括马克思主义哲学和政治经济学，以马克思主义哲学为主。马克思主义哲学主要测试应试者马克思主义哲学的理论知识水平和运用马克思主义哲学重要原理，观察、分析和研究我国社会主义现代化建设现实问题的能力。马克思主义政治经济学主要测试应试者马克思主义政治经济学的基础知识以及运用其理论分析和研究社会经济问题的能力。

2 邓小平理论。该部分考试内容主要测试应试者熟悉和掌握邓小平理论的科学体系和立场、观点、方法的程度，

运用邓小平理论解决改革开放和社会主义现代化建设中的实际问题的能力。

3 党史党建。该部分考试内容主要测试应试者对党的历史和党建基本知识的了解和掌握程度，并通过总结党的历史发展的基本经验、运用党建学说的基本理论，研究和解决新时期加强和改善党的领导以及党的自身建设重大问题的能力。

4 社会主义市场经济理论。该部分考试内容主要测试应试者对社会主义市场经济理论的理解和掌握程度以及运用社会主义市场经济理论分析和解决现实经济问题的能力。

5 行政管理与领导科学。该部分考试内容主要测试应试者对行政管理与领导科学基本概念的了解，基本理论的掌握以及运用有关理论方法分析和解决实际问题的能力。

6 法律知识。该部分考试内容主要测试应试者了解和掌握法学基本理论、我国法律的基本制度和部门法基本知识的程度，以及相应的法治观念、法律意识和依法行使法定职权的能力。

7 现代科技。该部分考试内容主要测试应试者对现代科学技术基础知识以及前沿问题的了解程度。

8 国情国策与时事政治。该部分考试内容主要测试应试者对中国历史的基本知识、中国的基本国情、基本国策和时事政治的了解程度。

9 公文写作与处理。该部分考试内容主要测试应试者熟悉和掌握公文的基本种类、基本功能和写作的基本要求，公文的行文规则、语言运用和写作基本程序、公文处理的基本程序和基本方法的程度。

## （二）专业知识

前面讲的公共知识是对领导干部提出的一般要求，它反映了一个领导者的文化层次，而领导者的专业素质则体现了

一个人从事某项工作和开展某项活动的能力，它所反映的是一个领导者的文化类别。

意大利哲学家柯罗齐曾根据专业素质的不同，将人分为直觉的美的天才（如文学家、艺术家），推理的真的天才（如哲学家、科学家），伦理的善的天才（如圣人、教主），经济的利的天才（如政治家、资本家）。

在现代，人的专业素质是指人们从事某项专门工作的综合特质。它既包括了人的专业知识、专业经验、对专业有关情况的了解，也包括一个人的专业技术与专业技能。

全国公开选拔党政领导干部关于专业知识的考试目前主要按行业分类，共分12个大类，每个大类又细分为多个子类。具体是：

- 1 党务类：纪检、组织、宣传、统战、机关党的工作。
- 2 经济管理类：经济计划、内外贸易、交通运输、体改、统计、物价、工商。
- 3 财经管理类：财政、审计、税务、金融、保险、证监。
- 4 科技管理类：科技、环保、技术监督。
- 5 文化教育类：教育、文化、文物、体育、广播电视、新闻。
- 6 农、林、水管理类：农业、林业、水利、畜牧、气象。
- 7 卫生健康类：卫生、计划生育、医药、防疫。
- 8 司法类：司法、公安、检察、法院、监察。
- 9 劳动人事类：人事、劳动、社会保障。
- 10 外交外事类：外交、侨务、对台事务。
- 11 群体工作类：工、青、妇。
- 12 行政类：民政、宗教。

关于专业经验，考试大纲的要求是：



1 报考副县（处）、正县（处）级职务的，一般应在45岁以下，具备大专以上学历；报考副局（地、厅）、正局（地、厅）级职务的，一般应在50岁以下，具备大学本科以上学历。

2 党政机关、事业单位人员报考副县（处）、正县（处）级职务的，需分别担任正科、副县（处）级职务2年以上；报考副局（地、厅）、正局（地、厅）级职务的，需分别担任正县（处）、副局（地、厅）级职务3年以上；任副职5年以上且特别优秀的，也可报考上一级副职。

3 非党政机关、事业单位人员报考县（处）级党政领导职务的应当具备5年以上工作经验和2年以上相应的领导工作经历；报考局（地、厅）级党政领导职务的应具备8年以上工作经验和5年以上相应的领导工作经历。具有高级专业技术职称的人员，可根据拟考职位的需要，适当放宽资历条件。

关于专业技术、专业技能则按岗位要求设定。

## 第五章 领导者的能力素质之一 ——一般能力

领导能力与素质是紧密相关的，素质是能力的基础，能力是素质的发挥和运用。因此，能力素质是指具备一定知识素质与专业素质的领导者实际运用这些素质的主观条件。在西方国家，目前一般将领导者能力标准定为12项，即忠于职守的能力；计划的能力；组织的能力；控制的能力；口头表达的能力；文字表达的能力；把握整体目标的能力；决策的能力；创造的能力；指挥的能力；主动的能力；适应的能力。美国著名企业管理学家巴卡德提出，一个成功的领导者必须具备7项能力：保持高度干劲的能力；灵活地掌握人际关系的能力；随机应变的能力；沟通与创新的能力；客观的态度的能力；乐于组织和执行计划的能力；培养信心的能力。本书将能力素质分为一般能力与领导能力。本章主要对一般能力进行阐述与分析。

所谓一般能力，指所有的领导者从事领导工作都必须具备的基本条件，主要有思维能力、判断能力、沟通能力、语言表达能力、文字表达能力。

### 一、思维能力

思维能力的高度发达，是人类区别于动物的标志。人们通过思维，可以取得对事物更加全面和深入的认识。领导者的思维能力，就是通过领导者的思维器官，运用概念、判

断、推理等逻辑手段，对各类信息进行质疑、分析、抽象、概括、假设、验证、综合的能力。它是做好领导工作的基础。

### （一）辩证思维能力

辩证思维，是19世纪40年代，马克思、恩格斯在总结实践经验和概括科学成果的基础上，批判地吸取了以往哲学特别是黑格尔的辩证法和费尔巴哈的唯物主义思想，创立了辩证唯物主义和历史唯物主义，并以这一科学世界观为依据创立的一种科学的思维方式。辩证思维能力是领导者运用辩证思维方式去认识和研究事物的能力。它的内容包括：

1 分析与综合能力。在辩证思维能力中，分析能力与综合能力是最基本和核心的能力。分析能力指人们运用分析方法来认识和研究对象的能力。分析方法指人们在思维中把对象的整体分解为各个部分、方面、特点和因素，对它们分别加以考察的一种逻辑方法。而综合能力指人们运用综合方法来认识和研究对象的能力。综合方法是一种把对象的各部门、方面、特性和因素的认识和研究以某种形式加以组合，从而形成关于对象的整体认识的一种逻辑方法。在辩证思维中，分析与综合方法是融为一体的统一方法。在此，分析是一种综合分析，从总体出发并为把握整体的总体综合性质而进行的分析。这种分析不仅要把整体分解为各部分，而且还要揭示出被分解的各部分在总体中的地位及其意义。因此，这种分析不是形而上学的分析：只注重部分、忽视整体，犹如“只见树木，不见森林”。同样，综合也是在总体分析的基础上把握总体性质的综合。在辩证思维能力中，分析能力与综合能力所运用的方法反映了客观世界中一般与特殊的对立统一的辩证关系。

2 归纳与演绎能力。归纳能力是人们运用归纳方法来认识和研究对象的能力。其中，归纳方法指从个别的或特殊

的事实中概括出一般的原理和原则的一种逻辑方法。演绎能力指人们运用演绎方法来认识和研究对象的能力。其中，演绎方法指以一般的原则、原理来认识和证实个别的或特殊的事物的一种逻辑方法。在辩证思维中，人们是同时使用归纳方法和演绎方法的，归纳与演绎是相互联系、相互补充、相互转化，而不是绝对对立和相互排斥的，是统一的方法。归纳与演绎方法在科学假说中体现得最为突出。例如，德国气象学家魏格纳在1910年左右提出了“大陆漂移说”。现在的各大陆原先是连接在一块的，后来由于左大陆的分裂，经过漂移才形成现在这样的分布情形。这一假说的提出，是由于他观察到世界地图上各大陆边缘恰好可拼接吻合。后来，他和其他科学家的研究证实了这一假说的正确性。在这里，魏格纳是在归纳了他所发现的经验事实，尔后提出了“大陆漂移说”，并以这一理论假说演绎地解释了已知的经验事实。所以，归纳与演绎方法充分体现了辩证思维世界中的归纳与演绎两者的辩证关系。同样，在辩证思维能力中，归纳能力与演绎能力也是统一的和不可分割的两个方面。

3 历史与逻辑能力。首先，历史的能力是人们遵循历史的研究方法来认识和研究对象的能力。其中，历史的方法指按认识对象的历史发展的自然进程来揭示和研究对象的历史发展规律性的方法。其次，逻辑的能力是人们按照逻辑的方法来认识和研究对象的能力。这里，逻辑的方法指从纯粹的、抽象的形态上研究对象，探求对象发展的客观逻辑，然后再以理论的形态再现历史的方法。在辩证思维中，历史与逻辑是统一的方法，是互相联系和互为前提的。马克思在《资本论》中对商品范畴的分析是历史与逻辑统一方法运用的典范。马克思对商品特征、属性等的分析可以说是一种逻辑分析，但又指出人们对商品的认识却是一个过程，一个历史发展的过程。这就使马克思对商品进行逻辑分析的思维活

动时，渗透着一种历史感。由于历史与逻辑方法在辩证思维中是统一的，而不是互相对立的，所以讲，历史能力和逻辑能力在辩证思维能力中也是统一的和不可分割的。

4 抽象与具体的能力。抽象能力是人们按照一种抽象的认识方法来认识和研究对象的能力。其中，抽象指对对象某一本质的认识。具体能力是人们按照一种具体的认识方法来认识和研究对象的能力。其中，具体指对对象作为各方面规定的统一的整体的认识。在辩证思维能力中，抽象能力与具体能力是统一的，因为抽象与具体在辩证思维中是统一的。两者是相互依存、相互联系，并在一定条件下是互相转化的。抽象与具体统一的方法体现为“从抽象上升为具体”的方法。这一方法的实现过程为：第一，抓住从抽象上升到具体的出发点——抽象的规定，如商品范畴作为《资本论》分析和展开的抽象的范畴。第二，寻找从抽象上升到具体的中介。在此，中介环节指从抽象上升到思维具体之间的诸多联系环节。譬如，马克思在《资本论》中对商品分析的逐层展开过程就是如此。马克思通过对商品的使用价值与交换价值、具体劳动与抽象劳动、私人劳动和社会劳动等诸多中介环节的分析，使人们对商品的认识提高到新的层次。第三，到达从抽象上升到具体的终点。思维经过了最一般，最抽象的规定的出发点和诸多中介环节，最终形成了思维具体。马克思的《资本论》就是这一方法运用的完美例子。《资本论》作为一个完整的理论体系，在第一卷中，考察了资本主义生产过程本身作为一个直接生产的过程；在第二卷中，又综合考察了生产过程及流通过程中的生产过程；在第三卷中，马克思考察了资本运动过程作为整体考察时所产生的各种具体形式。

由于我们面临一个科技迅猛发展和生产力高速发展的时代，新观念、新思想和新理论不断涌现，这就要求我们在多

样化和错综复杂的环境中，学会和提高“全局在胸、多方考虑、总体综合、统筹兼顾”的辩证思维能力。

## （二）整体思维能力

整体思维能力是指从事物内部的各种因素及其关系，从一事物与他事物的相互关系中，认识事物的能力。它着眼于事物的全局，从根本上、总体上把握事物的发展。这是做好一切领导工作的必备条件，是一项马克思主义的领导艺术。不谋全局不足以谋一域，不谋长远不足以谋一时。不善于把具体问题提高到原则性的高度去解决，这是同领导干部的地位和职责不相称的，是难以做好工作，更难以担当历史重任的。

整体思维能力具体表现为：

1 从宏观上把握事物的整体。一个事物是由许多元素组成的，每一个元素都与事物整体有关，但并不是整体；全部元素的相加，也不是整体，是所有元素的相互关系构成了整体。整体思维能力表现为对事物元素及事物整体的区分，能直觉地把握事物的整体是什么，不被事物的枝节所束缚。事物可分为多个局部，局部构成整体，但局部并不是整体，各个局部的简单相加，也并不等于整体。整体思维能力也表现为能正确地区分局部和整体，不把局部的性质当作整体的性质，不把局部的利益，当作整体的利益。改革开放以来，实行权力下放，地方积极性得到充分发挥，有力地推动了改革和发展，但也出现了一些新的矛盾和问题。有的地区和部门过多考虑本地区、本部门的局部利益，贯彻执行中央的方针政策不力，甚至出现了上有政策、下有对策，有令不行、有禁不止的现象；应当由中央集中的则集中不够，某些方面存在过于分散的现象。我们既不允许存在损害国家全局利益的地方利益，也不允许存在损害国家全局利益的部门利益。损害国家全局利益，最后也必然要损害局部利益，因为局部

毕竟是受全局制约和支配的局部。因此，邓小平说：“要教育党员和群众以大局为重，以党和国家的整体利益为重。”

2 从整体上把握事物的性质和运动规律。事物的性质往往表现得十分复杂，有时会表现出某些枝节，表现出与整体性质相反的性质来。事物的发展，有时表现为局部的、或暂时的倒退。这就要求人们从根本上把握事物的性质，从宏观上把握事物的发展趋势。不把非本质的东西当作本质，不把支流当作主流。邓小平在精心设计建设有中国特色社会主义蓝图时，不但立足于中国的国情，而且以马克思主义开阔眼界观察世界，密切注视世界形势的变化。他正确分析当今时代特征，作出和平与发展是当今时代主题的新判断，告诫我们要抓住机遇、加快发展。他正确分析当前世界经济发展的特点，作出“现在的世界是开放的世界”的新判断，领导我们制定了对外开放的新政策。他正确分析当今世界科学技术的最新发展，作出“科学技术是第一生产力”的新判断，强调发展经济必须依靠教育与科技。他正确分析复杂多变的国际形势，领导我们制定了独立自主的和平外交政策和国际战略。如此等等。

3 从事物的整体效应中分析事物。在对某一事物进行分析的时候，具有较强的整体意识，认识到组成事物的元素是整体中的元素，某一元素的变化会引起整体的变化。要善于研究元素之间的相互关系的整体效应。邓小平在谈到东西部关系时，总是告诫我们要从全局的高度来考虑。他说：“沿海地区要加快对外开放，使这个拥有两亿人口的广大地区较快地先发展起来，从而带动内地更好地发展，这是一个事关全局的问题，内地要顾全这个大局。”就是说，首先发展沿海，不仅仅是为了沿海自身，首先是着眼于全国发展的

大局。所以内地要顾全这个大局。同时，邓小平又说：“发展到一定的时候，又要求沿海拿出更多力量来帮助内地发展，这也是个大局，那时沿海也要服从这个大局。”就是说，今天我们提出要加快内地发展的步伐，也不仅仅是为了内地自身的发展，同时也是全国大局发展的需要，包括沿海地区进一步发展的需要。沿海要有发展的后劲，需要中西部地区原材料的开发和市场的扩大，所以沿海帮助内地加快发展，有利于全国的发展、从而也有利于沿海的发展。

### （三）创造性思维能力

创造性思维是一种具有开创意义的思维活动，即开拓人类认识新领域、开创人类认识新成果的思维活动。它往往表现为发明新技术，形成新观念，提出新方案和决策，创建新理论。对领导活动而言，其表现在社会发展处于十字路口，领导者作出重大选择等。这是狭义上的理解。从广义上讲，创造性思维不仅表现为作出了完整的新发现和新发明的思维过程，而且还表现为在思考的方法和技巧上，在某些局部的结论和见解上具有新奇独到之处的思维活动。创造性思维的主要形式是想像、灵感、直觉。

想像是一种复杂的理性思维形式，它是依据一定事实材料和科学知识，对问题的一种形象化的思维。想像有时表现为大胆的推测，有时表现为形象化的构思，新奇的联想、设想、猜想或幻想等。

想像是创造性思维的可贵品质。科学、艺术、商业经营都离不开想像。比尔·盖茨400亿美元的财富的源泉就是其对计算机未来无比丰富的想像力的结果。

对于现代领导者来说，具有丰富的想像力同样是至关重要的。无论是对目标的确立和实现，还是对具体问题的分析



处理，没有丰富的想像力，没有创新的意思，就不可能创造性地开展工作，就很难打开工作的新局面。为此，领导者必须不断扩大知识范围，丰富表象储备，养成积极、主动的思考习惯，注意培养和激发创造动机，在实践中不断丰富自己的想像力。

创造性思维的另一种表现形式是直觉和灵感。人们对创造性知识的获得，往往需要经过曲折的过程。这一过程表现为多种形式，一是经过长时期的准备、积累和沉思而获得知识，一是组织大量人力、物力，短时间的攻关和突破，再有就是长期的冥思苦想而不得结果，在不经意或思考其他问题时，突然间豁然开朗，即顿悟。这后一种就是所谓直觉和灵感。灵感的最大特征，在于它是创造者调动自己的全部智力，使精神高度集中，处于极度紧张状态甚至如醉如痴的疯狂状态后“灵光一现”的产物。它是思维过程中由量的积累而导致的一种质变形式。爱迪生说：“天才就是1 % 的灵感加上99 % 的汗水。”

## 二、判断能力

判断能力是人们对各种事物及其属性加以肯定或加以否定的智慧和才能。人们只要生活着，就处在不断地选择和判断过程中，人们的判断依赖于观察、记忆、思维和想像，也依赖于人们的直觉。

判断能力的内容，包括判断的逻辑形式和判断对象两个方面。判断本身就是一种对事物情况有所断定的思维形式，它是有规律可循的。因此，人们的判断能力首先就表现在他所作出的判断是否合乎逻辑。判断对象指的是各种事物情况，任何判断都是对事物情况的断定，不同类型的事物情况规定了判断能力的不同范围。

作为领导者时刻离不开判断，判断贯穿于领导活动的全过程。重大决策需要准确的判断，人际交往也需要判断。在当今复杂多变的形势下，领导者从某种意义上说就是能够做出准确判断的人。为此，领导者要做到以下几点：

1 判断能力与个人品性密切相关。提高判断能力首先要克服事事依赖他人判断的恶习，唯书、唯上，缺乏自信和创新精神的人，是不可能提高判断能力的。其次要防止刚愎自用、固执己见，避免使判断变成独断、武断乃至妄断。再次，判断忌讳私心杂念，私心会使人在公说公有理、婆说婆有理面前不知所措，也会使人变成“今天天气……哈哈哈”的庸俗之辈。在关键时刻，往往只有无私才能做出准确的判断。

2 借“定式”做出判断。定式是前辈和先进人物为我们创造并在实践中得到证明的各种办事情的法则。我们要接受这种宝贵财富，用来判断，可以事半功倍。但决不要因循守旧，应在融会贯通的基础上，进行新的选择和判断，以跟上迅速发展的形势。

3 准确的判断决定于细心的观察。不能在毫无思想准备的情况下做出判断。要在判断之前大量搜集信息并加以认真分析，在深思熟虑的基础上作出决断。

4 力求宏观判断与微观判断统一。宏观判断是指从大局着眼，高瞻远瞩地做出判断；微观判断是指在辨别各类事物的微妙差异及细微变化的基础上做出判断。前者了解总体情况，后者把握各个细节，二者结合，可避免或减少错误判断。

5 掌握大局是提高形势判断能力的根本。胸中有全局，就会站得高、看得远。居高判断，往往较为准确。日本企业界提倡下级站在上一级的立场上看问题，认为这样可使很多难题迎刃而解。

6 要培养明察秋毫的业务判断能力。善于从微弱的信

息变化中判断未来，一叶落而知天下秋，并绸缪于未雨，防患于未然。事业的成功与失败往往起因于对某些微不足道的现象的判断。判断的毫厘之差有时会决定人生或企业的命运。

7 判断他人莫要轻率。在人际交往中，不能以貌取人，也不要仅凭第一印象就对一个人的德行下判断；不要只看人家的缺点，人非圣贤，孰能无过，人才有瑕疵，无疵非人才；要听其言而观其行，人才不仅富有学问，而且善于行动，不要轻信那些言论上巨人、行动上侏儒的人；人才应关心整体而又不忽略小事，待人以诚，言而有信，不见利忘义，等等。

8 自我判断要以正确认识自己为基础。不能过分自信，热衷于自我欣赏必陷于自我孤立；也不能丧失自信，国外有句谚语：“自以为是鼠辈的人，定被他人轻蔑”。人贵有自知之明，真正自信的人，目光远大而又扎扎实实，宠不喜，辱不惊，严于律己，宽以待人。

### 三、沟通能力

美国著名未来学家约翰·奈斯比特曾说：“未来竞争将是管理的竞争，竞争的焦点在于每个社会组织内部成员之间及其与外部组织的有效沟通之上。”可见，沟通在领导工作中占有非常重要的地位。

近年来，以欧美为代表的西方现代管理者，都把沟通作为其工作的重要内容。从其理论渊源来说，主要是受下述理论的影响：

一是参与决策论。职工的参与感应加以满足。企业职工不仅仅是为了金钱或物质需求的满足的动机而工作，他们往往还有心理上的或精神上的需要。人力资源的发挥并不仅仅

靠组织上付给了多少工资待遇，还取决于那个组织对他个人意见的重视程度，这种“参与感”的满足对于广大职工的情绪影响很大，而沟通联系正是为了满足职工参与感的强烈需要。

二是群体动力学。新的组织观念认为组织是由于人与人之间交往行为构成的一个整体体系。这个体系建立的依据是：第一，有着共同的目标；第二，做出贡献的意愿；第三，互相沟通的能力，而并非仅仅是权责分配的体系。

三是系统理论。系统理论在组织沟通问题上具体体现为整体配合的需要。这是由于当代科学分工日益细密，每个人的工作仅仅是整个组织体系中的一环而已。每个职工的工作都与其他职工工作的过程紧密相联，所以，整个组织应该建立与保持一个有效的组织沟通网，以保持企业工作的协调与目标的最终完成。

四是决策理论。决策理论的代表人物西蒙认为，“行政”过程就是研究如何制定组织决策过程的一种学问，而这种决策并不仅仅局限于上层管理人员，组织中的每个成员都与这个过程有关。所以，组织的目标实际上是由组织的最低层（职工）和高层（政策的决定者）的配合结果，两者是互为因果、互相影响的。

五是人格尊重。优厚的待遇并不意味着对职工人格的尊重，只有尊重职工的意见，使沟通渠道畅通，才是人格尊重的一项重要措施。

除了受上述理论影响外，沟通受到重视还在于沟通在现代管理中已经成为领导者最主要的工作内容。据一项对136位经理调查显示，他们每天工作的74%~87%的时间花在沟通方面。高级经理平均每天工作的62%的时间用于听和讲，8%的时间打电话，13%的时间用于写，12%的时间用于读。毫不夸张地说，没有沟通，领导活动就无法进行。

在一个组织中，信息沟通主要有以下几种类型：

## （一）按信息沟通的范围划分可分为组织内部沟通与组织外部沟通

组织内部沟通，是指为了实现组织的目标，组织内部领导班子成员之间、领导与职工之间、组织各部门之间以及职工之间的关系的协调与信息交流。

1 领导班子成员之间的沟通。领导班子中各成员之间的关系是领导关系里的核心，它的和谐程度如何，直接影响着领导班子的战斗力和领导工作的成效。因此，寻求正确协调与沟通的途径与方法，对于减少内耗、增强合力，发挥领导班子的整体效应，有着极为重要的意义。

2 领导与职工之间的沟通。领导与职工之间的关系，是影响领导效能和领导目标的重要因素，是社会主义领导者必须正确处理的最基本问题。因此，领导者要密切联系群众，决策民主，关心和爱护职工，与广大职工交流思想、沟通感情、发展友谊，充分调动广大职工的积极性，从而使我们的领导工作更顺利、更有成效，使我们的社会主义现代化建设事业发展更快。

3 各部门之间的沟通。在现代，专业化分工越来越细，组织内部各部门也越来越趋向于系统化。就组织而言，各部门构成一个大系统；就部门内部而言，又构成一个相对独立的子系统。部门之间既是相互协作的关系，又是相互制约的关系，因此，协调与沟通好各部门的关系，对于组织的有效运作是极为重要的。

4 职工之间的沟通。除了正式组织的沟通之外，职工之间的非正式沟通也是非常重要的，它对协调领导与群众及各部门之间的关系有不可忽视的作用。

组织外部的沟通，是指组织与社会各方面建立的广泛而和谐的公共关系。现代企业是开放的，因而它必须、也一定

会与社会环境交换物质、能量及信息。因此，一个组织能否生存与发展，在很大程度上取决于与外部的沟通能力上。

## （二）按沟通信息的流向划分，可分为纵向与横向沟通

在一个有效的组织中，信息沟通是多方向流动的。我们把自上而下或自下而上的沟通称为纵向沟通；而把组织结构中处于同一层级上的单位间或个人间的沟通称为横向沟通。

自上而下的信息沟通，就是在组织职权层次中，信息从高层次成员向低层次成员的流动。这种沟通方式在具有独裁主义气氛的组织中尤为突出。

自下而上的信息沟通就是从下属到上级，同时按组织职权层次继续向上的信息流动。它通常存在于参与式的和民主的组织环境中。

横向交叉的沟通，包括信息的横向流动以及信息的对角线流动。这种沟通方式用来加强信息的流动，促进理解，并为实现组织的目标而协调各方面的努力。

## （三）按沟通的方法划分，可分为书面沟通、口头沟通、非语言沟通及电子媒介等

书面沟通，指通过备忘录、信件、组织内发行的期刊、布告栏及其他任何传递书面文字或符号所进行的沟通。它具有提供记录、可供参考和法律防护依据等优点。但也存在耗时过多、文件堆积如山、信息不及时之不足。

口头沟通，指通过口头传递信息的形式。它可能是两个人面对面的交谈，或者是主管面对广大听众演讲，可能是正式的或非正式的；可能是计划好的，也可能是即兴的。

口头信息沟通的优点是可为迅速交流及时提供反馈，人们可以提问并澄清疑点。在面对面交流中，可以注意到效果反应如何。但当信息经过多人传送时，口头沟通容易造成信

息失真。

非言语沟通，指用语调、体态等非言语传递信息的沟通形式。身体语言沟通是一种形式特别的沟通，其形式活泼、随便，便于造成一种轻松、随便的气氛，一副滑稽幽默的手势动作或者表情通常能缓解工作中的紧张气氛，尤其在沟通中出现尴尬境况时更能达到其他形式的沟通所达不到的效果。

通过对词汇或短语的强调，同样能够表达、传递不同的信息内容。据研究，在口头交流中，信息的55%来自于面部表情和身体姿态，38%来自语调，仅有7%来自真正的词汇。

电子媒介，指依靠各种各样复杂的电子媒介传递信息。主要有电话、公共邮寄系统、闭路电视、计算机网络、静电复印机、传真机等。

有效的沟通是一个主动和有意运用信息的过程，在这个过程中又受沟通者习惯的影响和制约。习惯有优有劣，有效的沟通就是克服不良习惯对沟通所造成的障碍，并养成良好的习惯，使沟通得到改善。沟通的十戒与十益正是要介绍两种有代表性的观点和作法，谨供参考。

### 1 沟通的十戒

沟通的十戒是指沟通中的十种不良习惯，它是由 R G 尼柯斯提出的，他认为，沟通过程中的不良习惯主要表现在十个方面，克服这些不良习惯，是改善沟通的重要内容：

- (1) 对谈话对方所谈的主题没有兴趣；
- (2) 被谈话对方的态度所吸引，而忽略了对方的内容；
- (3) 当听到与自己意见不同的地方，就过分激动，以致不愿再听下去，对其余信息也就此抹杀了；
- (4) 仅注意事实，而不肯注意原则和推论；

- (5) 过分重视条理，而对欠条理的人的讲话不够重视；
- (6) 过多注意造作掩饰，而不重视真情实质；
- (7) 分心于别的事情，心不在焉；
- (8) 对较难的言辞不求甚解；
- (9) 当对方的言辞带有感情时，则听力分散；
- (10) 在听别人讲话时还思考别的问题，顾此失彼。

## 2 沟通的十益

沟通的十益是指美国管理协会提出的“良好沟通的十项建议”，包括：

- (1) 沟通前把概念澄清，对一个信息能作一个系统的分析，则沟通才能明确清楚；
- (2) 发出信息的人确定沟通目标；
- (3) 研究环境和人的性格等情况；
- (4) 听取他人意见，计划沟通内容；
- (5) 选择沟通时所用的声调、词句以及面部表情要适当；
- (6) 及时获取下属的反馈；
- (7) 保持传送资料的准确可靠；
- (8) 既要注意切合当前的需要，又要注意长远目标的配合；
- (9) 言行一致；
- (10) 听取他人意见要专心，要成为一名“好听众”，只有这样的人才能真正明了对方的原意。

## 四、语言表达能力

作为人们相互表达意见、交流思想的一种交际工具，语言是最普通的、最为常用的一种方式。语言反映了一个民族、一个国家的精神风貌、社会风尚和文明发展水平，同时



也反映了一个人的思想、见识、能力、水平、文化素养和情操。因此，语言表达能力在领导干部的考试测评中越来越作为一个不可或缺的内容加以考察。

语言是一种交际工具，人们曾经认为，只要掌握和了解工具的性能（如语法规则、语义关系等），就可以使用语言了，后来语言学家发现，同一种语言现象在不同的环境中使用，其含义会相应变化。比如说“他在屋里看电视”，不联系具体的使用场合，我们从字面上知道的只是“此刻在房里看电视的是一个男人”，至于此人是谁，在哪间房里，为什么此时此刻看电视，说话者用意如何等，我们则一无所知。假设这是女主人在大门口回答求见男主人的来访者的一句话，则我们对上述这句话就有了更明确的理解，除了传递男主人在家里这个信息外，女主人的话中还有一种言外之意：男主人正闲着，你可以进去找他。由此可见，仅仅掌握有关语言的知识，而不具备有效使用工具的能力，则我们在交际中还会遇到许多困难，有时甚至会产生误解。所以从本世纪30年代起，人们开始关注这种使用语言工具的能力——语用能力。

美国语言学家乔姆斯基认为，语用能力可以看作是规则和原则组成的系统，其内容可以包括以下几个方面：

### （一）遵守合作原则

合作原则是美国哲学家格赖斯于1967年提出的语用学原则，恪守这些原则，就能保证会话的顺利进行。该原则认为，为了有效传递信息，避免误解和答非所问的现象，双方必须互相合作，把表达的内容限制在一定范围内。涉及的原则有四条：数量方面话语中所含的信息量要与交际目的、场合相宜，不隐匿也不啰；质量方面说真话不说假话，言之有据，不说缺乏证据的话；关系方面说话要切题，上下文和问答要互相关联；方式上要注意明白无误，避免隐晦和歧

义。这四条是交际时必须遵守的一般规则，一旦察觉对方“故意违反”，就该仔细体味会话的含义。

## （二）辨别会话含义

上面讲的四条原则与言语的表达有关，这里讲的“辨别”与言语的理解有关。话语中的信息一般可分为三种：一种是言表之意，即话语中表现的明显外露的内容，一听就明白。如：“一套用于科技信息传播的先进集群电话系统，将于今年7月在北京正式投入使用。”这段话对在什么地方、什么时间将会发生什么事情作了清楚交代，读者读后，对北京引进集群电话系统这件事就有了概括的了解。二是言内之意，即与字面意义有联系但又比它更深刻、更丰富的思想内容。如：“如今人们都懂：大家好就是大家都不好。所以‘皆大欢喜’不能兑现。那么换种说法：‘他不对，你也有错’如何？想来是行得通的，因为它符合‘辩证法’，谁能说自己没有错误呢？”字面上作者并没有批评“他不对你也有错”的说法，但联系“想来……”“因为符合‘辩证法’”等句子看，作者对这种貌似公正的说法是不以为然的。这就是话语要传达的言内之意。三是言外之意，即让要传达的思想感情在与言语环境的联系中表现出来。说话者言此意彼，是因为不愿意，不能够或不方便直接说出来。有家联营厂，合资双方的经理彼此存有戒心。一天李经理对张经理说：“这个月办公室里怎么有那么多新面孔？”张经理应声答道：“相信我，该商量的事情都跟你商量过的。”双方的对话在“彼此存有戒心”，但又不便直接指责对方的语境下含有这样的意思：李的问话实际是“你怎么不经我同意就招了这么多新的办公人员？”张的答话则有针对性，“不该你管的事你甭管”。这就是特定语境下显示的言外之意。语用分析还表明，陈述句、祈使句、疑问句的使用，有时表面意图与实际意图是不一样的。如：“你这里有电话吗？”询问的意图不是仅仅想知

道有没有，实际上是提出打电话的要求。从培养语用能力的角度说，辨别言外之意的的重要性不言而喻，与合作原则四范畴相比，言外之意所表示的关系更含蓄、更隐蔽。比如两位经理的对话从表面看违反“相关原则”，但从言外之意的底蕴看，两句话针锋相对，可见张经理已经辨出李的“言外之意”了。

### （三） 推衍前提意义

前提意义是可从字面上推导出的事件的因果、条件等相关因素。请看下面两句话：

（1）他又在看电视。

（2）他可能在电视室。

第一句有“他以前也看过电视”这个前提，第二句则没有这个前提。

前提意义常与话语中某个词有关，如上述第一句中的“又”。没有相关的词，要推衍出某种关系和结果，要么是凭借语境提供的“言外之意”，要么就是误导。请看下面的例子：

饮食店门口排队买点心，一个孩子排在最后，生怕上学迟到很着急。排在前面的邻居就代他买了两根油条。孩子交还点心钱时多给了五角，邻居发现后追上去说：“军军，这钱不对劲呀，怎么……”那孩子不等邻居说完就瞪着小眼睛说：“你也太辣手了，帮我排了五分钟队，给你五毛钱还嫌少吗？嫌少晚上我老爸收摊后叫他补给你，我快迟到了，没功夫跟你讨价还价。”

邻居的话没讲完，在没有明白邻居追上去的真实意图的情况下，孩子推导出“这钱不对劲”的前提是“嫌少”，这显然违反推衍前提的原则。

### （四） 明确前提条件

这里的“前提”指的是交际活动能顺利进行所依赖的重

要条件，它包括交际双方的思想、经历、知识，对具体事物及其背景的了解程度等，与上面讲的前提意义不同，它是字面不能反映的外部条件。交际双方的前提越丰富、越明白、越吻合，则传递中的信息误差率越小。反之则越大。听话者是按照自己的全部知识、经验去理解对方话语的。上面引例中的那个孩子在家中过多地受到商业行为的熏染，讨价还价之声不绝于耳，而对邻居品格和乐于助人的精神了解甚少，正是由于这个前提条件的“落差”，加上前提意义误推，造成交际受阻的结果。

### （五）理解言语行为

英国哲学家奥斯汀认为：人们每说一句话，总要涉及到三种不同的行为：第一，表现行为，即说出有意义的话语，这些话语有声音，其中的词按一定规则组织起来，并且表达一定意义。第二，非表现行为，想通过话语完成的某种行为，如“警告”、“道歉”、“恐吓”等。第三，收言后之果行为，说出的话对他人产生影响并取得效果的行为。比如：(1) 我很口渴；(2) 子弹已经上膛了。这两句话收到的不同效果是：(1) 听者递上一杯茶；(2) 听者感到恐慌。把上面三种言语行为联系起来就是：表达者运用话语，表达出一定的意义（表现行为）；这意义具有某种特殊的功效（非表现行为）；影响听话者，收到一定的效果（收言后之果行为）。

要说明的是，用话语完成的某种行为，有时并不能达到预想的效果。有效与否，也就是说能否从第二种行为转变成第三种行为，实际上还取决于特定的言语环境。假如一个小贩出售假烟。顾客发觉了与之论理，小贩对旁观者说：“揍他一顿。”对明白真相的人来说，这种怂恿行为就产生不了作用。由此可见，非表现行为要收到言后之果，必然要符合一定的条件。奥斯汀称之为“适切条件”：“咒骂”行为的适切条件是被骂者在行为品质方面总有这样那样的欠缺；“道

歉”行为的适切条件是说话者必须对道歉的事负有责任；“命令”行为的适切条件是说话者必须是听话者的长辈或上级，等等。由此推理，“怂恿”行为的适切条件则是被怂恿者对所要做的事感兴趣或觉得有利可图。适切行为既是言语行为的规则，也是理解言语行为的一种语境条件。

## 五、文字表达能力

文字表达能力是指领导者用文字正确、生动、形象地表达思想、传播知识、交流信息、记事状物的能力。

根据文体和内容的不同，文字表达能力大致可以分为三大类型，即论说文、记叙文和公文的写作能力。

（一）论说文是一种以议论和说明为主要表达方式的文体

论说文的应用范围十分广泛，人们在报刊上或书籍中经常看到的政论、社论、短评、述评、评论、评论员文章、编辑部文章、学术论文、杂感、序言、按语、编后等等，都是论说文。除此之外，报告、演说、声明、宣言、开幕词、闭幕词等，也都属于论说文范围。

论说文的基本要素，是由论点、论据、论证三者构成。论说文的写作能力主要体现在对这三个基本要素的把握和运用上。

论点，是作者对某一问题的主张、看法和表示的态度。论说文的中心论点称作论题，亦称总论点，是文章的核心，论述的中心目标。文章中的一切论述，都要围绕中心论点，有的论说文，由于论述的内容比较复杂，或者为了更好地阐明中心论点，往往需要从几个方面或层层深入地提出问题，这就要有一些分论点。中心论点是纲，分论点是目；中心论点统率分论点，分论点为中心论点服务。

论据，是用来证实论点的根据、证据。充分、准确、可靠的论据，是论说文使人信服的基础。论据大致可分为两类：事实论据和理论论据。事实论据，包括现实生活中有代表性的人证、物证、典型事例、历史资料、统计数字等等。运用事实论据，一定要充分占有材料，认真分析研究，把最有说服力的东西拿出来，发挥“事实胜于雄辩”的威力。理论论据，包括反映客观事物本质和规律的科学定理、定义、原理，以及众所公认的名言、警句等等。

论证，即运用论据证明论点的过程和方法。一篇论说文是否具有较强的科学性和说服力，固然取决于论点是否正确、鲜明，论据是否充分、可靠，但仅有这些还不够，还需要围绕论点，恰当地安排论据，进行合乎逻辑的推理。因此，掌握推理方法，是提高论说文写作能力的一个重要方面。常用的推理方法有三种：归纳推理、演绎推理和类比推理。

（二）记叙文是以叙述为主要表达方法，来反映现实生活中的人物和事件的文体。有的记叙文还兼有必要的描写、抒情和议论，但这并不是每篇记叙文必用的表达方法

记叙文的应用范围较广，消息、通讯、报告文学、调查报告、生活故事、人物传记、访问记、回忆录，以及家史、村史、厂史等，均属记叙文的范畴。构成记叙文的要素，是人物和事件，以及从属于它们的时间、地点、原因和结果。

（三）公文不仅明显地区别于各种文学体裁，同时，也有别于其它应用文。公文主要有以下几个特点

第一，公文是组织管理的重要工具。公文是机关团体或

个人在社会活动中所使用的书面工具，其基本内容是国家各级政权机关的指挥意志、行动意图、公务往来的系统记录，它传达的是党和国家的路线、方针、政策、法令、法规，它是党和政府实施领导与管理的重要工具。

第二，有法定的作者。公文是以国家各级行政机关（包括团体、企事业单位）的名义制发的，因此不管实际拟稿人是谁，它的作者只能是制发单位的法人代表——机关或机关负责人。

第三，有法定的权威。公文是代表机关发言的，具有制发机关的法定权威。公文一经正式发布，就具有一定的强制性和行政约束力，有关单位和个人就要遵照执行，不能有随意性。

第四，有法定的程序与格式。公文既适用于各地区、各级机关、各个系统的所有单位，它必定具有统一的格式和全国一致的处理程序。

公文是各级领导者日常活动的重要工具，领导者应熟悉和掌握公文的基本种类、基本功能和写作的基本要求，公文的行文规则、语言运用和写作基本程序，公文处理的基本程序和基本方法。

## 第六章 领导者的能力素质之二 ——领导能力

从广义上讲，能力是人们认识、改造客观世界和主观世界的本领。狭义上，能力是指胜任某种工作的主观条件。领导能力，是指领导者胜任领导工作、行使其权力，承担其责任的主观条件。领导能力的内容是多种多样的，其中最主要的有以下几个方面：

### 一、科学决策能力

领导的科学决策能力是领导者带领被领导者在改造世界过程中，根据事件、环境与信息的状况，对预定目标与行动方案作出决断的本领。科学决策是领导的主要任务，是实现领导的重要环节。美国学者马文曾经在部分高层管理者中间做过如下调查：“你认为每天最重要的事情是什么？”“你每天在哪些方面花费的时间最多？”“在你履行职责时感到最困难的是什么事？”结果90%以上的答案都认为是决策。可见，在整个领导工作中，从计划、组织、指挥、控制到对被领导的激励、任用等都需要进行决策，没有决策就没有领导。从某种意义上说，没有决策能力就等于没有领导能力。为此，领导者必须做到：

#### （一）明确决策性质，掌握决策的类型

决策理论最重要的代表人物西蒙在谈到决策的性质时指出，传统看法把决策看作是在几种不同的道路中，选择能通



过十字路口的那一瞬间的行动。这种看法是不对的，实际上决策是一个漫长、复杂的过程。在这最后一瞬间以前，有一系列警觉、探索和分析过程。决策不仅限于从几个备选计划中选择一个的那种行动，而是整个的过程。

西蒙认为，整个决策过程包括搜索情报、拟定计划、选定计划三个阶段。这三个阶段是按上述顺序排列的，但有时在第二阶段可能要求新的情报，或者有的问题又出现新的分支问题，需要有相应的搜集情报、拟定计划和选定计划等阶段。于是，决策过程的阶段循环发生逆转。因此，每一决策阶段本身都是一个复杂的决策过程。例如，在第一阶段，面对大量的情报，就要加以分析，决定取舍，这就包含决策。在第二阶段，决策的性质就更加明显。故决不能这样认为，只有第三阶段才是决策。事实上，领导者在前面两个阶段所花的时间更多，只有做好这两个阶段的工作，才能对正确决策打好基础。

领导在决策活动中面临的情况极其复杂，因此，决策的分类应从不同角度、按不同的标准进行。从大的方面归结，主要有以下几种：

1 根据决策问题的性质，可分为战略决策和战术决策。如前面说的诸葛亮隆中对策，便属于战略决策，而孙臏为田忌赛马献策胜齐威王，则属于战术决策。

2 根据决策的形式，可分为常规型决策和非常规型决策。常规型决策是指在行动规范中重复出现的、例行的决策。这种决策通常有章可循，有法可依，因而基本上是有把握解决的。非常规型决策是首次进行或偶然发生的非重复性决策，它难以预料，因此，进行时往往无确定把握。常规型决策一般由管理人员按领导制定的章法进行，领导者应把主要精力集中到非常规决策上。但应指出的是，这里说的重复或不重复是指目标的内容，而不是指工作形式，例如生产规

划要经常拟制，但由于每次规划的目标和内容不尽相同，因而也属于非常规型决策。

3 根据决策的目标要求，可分为最优决策和满意决策。最优决策是指追求理想条件下的最优目标，这种决策往往仅具理论意义，因为在现实中很难具备完全理想的条件。满意决策是指在现实约束条件下能够获得一个满意结果的决策。这种决策虽然不是最理想的，但在多种可行方案中却是最好的。

4 按决策依据的条件不同，可分为确定型决策、风险型决策和不确定型决策。这种分类是美国管理学家卢斯和莱伐提出来的。所谓确定型决策，指的是有一种确定的结果。只要从多种方案中比较择优，便可作出决策。所谓风险型决策和不确定型决策，都是指由于存在不可控制的随机因素，一个方案可出现多种结果，实施效果难以预料，需要冒一定风险。风险型决策与不确定型决策的区别是，前者对各种可能的结果有个概率可依，而后者则没有。比如，若生产一种全新产品，其销路如何？因为过去无此先例，所以就无概率可依。在此种情况下进行的决策就是不确定型的。所以，不确定型决策是一种比风险型决策还要困难的决策。

5 按决策的推行过程划分，可分为有效决策、备用决策和追踪决策。有效决策指的是从多种可以替换的行动方案中选出的决定推行的决策。备用决策乃是决策者的“第二手准备”，即在推行某一项决策时，还备有第二方案，当第一方案发生意外时，立即以备用方案加以补救。追踪决策指的是当原有决策的实施表明将危及决策目标时，对决策进行的一种根本性修正。

## （二）遵循科学的决策程序、步骤

决策程序一般分为以下步骤：

1 发现问题。就是在调查研究的基础上找出需要解决

的问题。所谓问题，就是应有现象和实际发生的现象之间的差距。所有决策步骤，都是从发现问题开始的。

2 确定目标。这是科学决策的重要一步。所谓目标，是指在一定环境条件下希求达到的结果。任何决策，都应有确定的目标。目标不明便无从决策；目标找错，会导致整个决策失败，而且工作效率越高，造成的损失越大。

3 价值准则。包括三项内容：一是把目标分割成若干确定的指标；二是规定这些指标的主次、缓急以及相互矛盾时的取舍原则；三是指明实现这些指标的约束条件。

4 拟定方案。这是为达成目标而寻找途径，包括在收集历史统计资料 and 进行调查研究的基础上，制定多个可供选择的方案。

5 分析评估。就是对各种方案进行分析研讨，权衡论证。分析评估应将定性分析和定量分析结合起来，建立各个方案的物化或数学模型，对其限制因素、可能的结果以及潜在的问题进行评估。

6 方案选优。就是在权衡各个方案利弊得失的基础上进行择优，找出最有利于达成目标的行动方案，或将几个方案综合为一个方案。

7 试验实证。当方案选定后，应该进行局部试验，以检验选定的方案运行的可靠性，即通常所说的“试点”。若获得成功，即可普遍实施，否则就反馈回去，进行追踪检查。

8 普遍实施。这是决策程序的最后阶段。就是制定具体实施措施，把任务落实到每一个执行单位，明确责任，保证决策方案的实施。

9 控制修正。就是建立反馈系统，及时掌握决策的实施情况。当发现实际情况与决策目标有差距时，就及时修正。若原决策所依据的主客观条件发生了重大改变，或实践

证明原决策错误时，就应进行追踪决策。

以上几个步骤，在实际工作中并非一成不变，各个阶段可以灵活交错进行。但要做到科学决策，这些步骤又是不可缺少的。

### （三）避免决策中常犯的错误

美国佐治亚大学里德学院荣誉教授菲利克斯·A·尼格罗和佐治亚州立大学公共行政学专家劳埃德·G·尼格罗在谈到决策时指出，决策时常犯的错误如此之多，以至于可以列出一份清单，如果领导者在决策时能够避免这些错误，那么就on能避免许多严重的、甚至是悲剧性的后果。为此，他们着重指出了以下7个方面的错误：

1 认识上的短视。他们认为，人们倾向于制定满足眼前需求而忽略长远考虑的决策，而这往往为以后带来无限的困难。工作十分复杂的政府部门就是如此。例如，大量贫民家庭涌入大城市，而较富裕家庭移居郊区的状况到50年代末期已达到令人震惊的程度。要有效地处理这种问题，需要代表各级政府的官员间的协作，由于缺乏这种协作，因此，官员们在制定决策时，只认为那些能够满足其所在机构需要的决策是正确的。至于这些决策以后如何被其它机构去执行，他们从未考虑过。

他们认为，权宜之计、考虑问题的片面性、缺乏整体观念是认识上短视的重要原因。

2 依据过去的假设决策。他们认为，决策者依据过去假设进行决策是决策者们常犯的错误。在相对稳定的历史时期，可以肯定地假设员工、顾客及公众总体的行为与过去无异。然而，当前阶段远不够稳定，原先的行为方式已不复存在了。除此之外，人们的态度、价值观念已经发生了巨大的变化，而许多政府官员盲目假定这些不过是正常行为的偏离，或者以为一切很快会恢复到正常。结果导致他们做出极

其可笑的决策。

3 过分简化。他们认为，决策的另一种倾向是治标不治本。决策者们往往用较简单的办法解决复杂的问题。例如，对许多决策者而言，对付暴乱的有效办法——短期的和长期的——就是镇压，同时坚持法律与秩序。他们根本不去寻找导致暴乱的原因。

4 过分依赖于一个人的自身经验。一般地讲，决策者极重视其原有的经验和个人的判断。尽管一个有经验的决策者应该能比完全没经验者制定出更好的决策，但是一个人自身的经验不一定是最好的指导。常常是有类似经验的其他人会有不同的解决方法，而且同样肯定自己的方法是可行的。事实上，应把过去在某种特定情形下取得的成功归因于纯粹的幸运而非所采用的特定作法。多方参与决策才能制定出较明智的决定。

5 先入之见。许多情况下，声称依照事实做的决策，实际上反映的是决策者先入为主的想法。这看起来是不诚实的，它之所以是不诚实的，是因为它为了证明其决策的正确而篡改了事实。在许多情况下，如果事实与决策者的想法相抵触时，决策者不是尊重事实，而是通常把事实忽略过去，认为事实不可信，自己的见解才是可信的。

6 不愿实验。确定计划可行性的方法是在限定的范围进行检验。尽管曾有类似实验发生，但出于种种原因，政府机构从不鼓励这种实验活动。

7 逃避决断。决策，就像人们从个人经验上所知道的那样，是一项负担沉重的任务。担心决策出现失败或错误的压力，以及变化无常带来的挫败感，使决策者缺乏主动性，甚至逃避决策。

#### （四）如何做一个决策高手

那些经常做出正确决策的高手，依靠的不是好运气，而

是过人的决策能力。

《世界经理文摘》( World Executive Digest), 归纳出成功地做决策的9 大特点, 可以帮助我们找出决策中的盲点, 从而提高做决策的能力。

### 1 对混沌不明的状况, 有极高的忍耐力

忍耐不明的状况的能力, 与决策能力关系密切。凡事井井有条、精心规划的人, 通常是最糟糕的决策者。这些人总是在需要立刻下决定的时刻感到信息不足, 而做不了决定。

相反, 杰出的决策者极能忍耐混沌不明的状况, 不用白纸黑字计划好每一件事, 只要抓住大结构, 就能一步一步地做决定。正确的决定不一定是完美的选择, 大部分选择不能保证一定成功, 只有能忍耐前途未卜的压力的人, 才能抓住生命中的机会。

### 2 能够清楚分辨轻重缓急, 排出优先顺序

成功的决策者能忍耐混沌不明的状况, 但同时混中不乱, 能够排出谁先谁后的顺序, 也就是有明确的决策结构, 明确的决策结构包括如下五个要素:

(1) 有清楚的前景规划, 了解决策的深度, 能看清决策对未来的影响, 用决策抓住未来的机会。

(2) 看清事情的全貌, 了解决策的广度。能将自己从问题中分离出来, 不要将眼光局限在目前的一举一动上。

(3) 能够自己作主, 不需要等待别人的批准。如果你事事都要揣摩上司的心意, 就会觉得处处受限。

(4) 能够独立思考, 对自己的决策有信心, 不会因旁人的影响而改变。

(5) 有坚定的内在价值, 有所为, 同时也有所不为。

### 3 擅于倾听

现在的高阶层主管, 一天中有 80 % 的时间是在开会、听讨论, 很容易被一个又一个的发言给淹没。只有顶尖的倾

听者，才能一直保持注意力，不受各种表达方式的影响，随时抓住内容的重点，找出决策的重要信息。

#### 4 能够取得大家对决定的支持

成功的决策者不但能够做出大家支持的决策，而且会追踪大家对支持的情况。不论任何决策，最重要的就是获得执行计划人的支持，如果得不到执行计划者的大力支持，不论决策是多么诱人，都必须放弃。

#### 5 不受呆板印象的影响

呆板印象是我们下判断的捷径，在信息不足的情况下，可以发挥很大的功效。但是呆板印象也会使我们错失很多新信息，而导致决策错误。我们在碰到不喜欢或没有兴趣的情况，最容易用呆板印象，也最容易犯错误。

#### 6 永远保持弹性

保持弹性包括三点：

(1) 做决策要坚定果断，但决策后原则要有弹性。从头到尾都用一套固定模式，常使人犯下致命的错误。

(2) 接受不完美的决策。不要觉得决策会跟着自己一辈子，非完美不可。如果要等到上级批准，下级投入的完美时刻才决策，世界早就变样了。

(3) 能够随时放弃决策。也就是要承认决策的错误之处，愿意改变决策。

#### 7 能够同时采纳软性和硬性资料

出色的决策者能在统计、报告、分析等硬性资料与员工的反应、消费者意见等软性资料中取得平衡。

#### 8 能够看清事实，接受实际的代价与困难

《世界经理文摘》指出，决策付诸实施后，费用与时间通常会比预先估计多出至少20%，有时甚至多出50%。

#### 9 不会误入暗藏的决策误区

我们在决策的过程中，常会碰到危险的地雷区，不小心

掉进去就会被炸得粉身碎骨。《世界经理文摘》列举出了四种常见的“地雷”：

(1) 只要是川普（美国房地产大亨）看中的目标，保证是好商机。不要被川普精明的光环迷住了，川普的明智决策，不一定是适合你的选择。

(2) 大做广告的商品，一定是大受欢迎的畅销商品。大量的广告可能只是因为厂商与广告商签订了长期的广告和约，或是库存过多要大清仓。

(3) 满怀热情推销的人，一定对构想充满信心，深信构想可以实现。别被表面的糖衣给骗了，热诚只是为决策的过程增添色彩，并不代表构想的本质。

(4) 专家所言，一定句句属实。事实上，专家经常是错误的。

决策，是我们每天都躲不掉的问题，但不一定是难题，只要我们拥有决策的能力，所有的问题都会迎刃而解。杰出的决策能力不仅有助于财富、事业，而且能让我们对自己所做的每一件事更有信心，创造更好的生活。

## 二、组织协调能力

现代社会是由一个组织勾联着、并被组织分割了的社会。组织既是人们生产的单位，也是人们生活的依托。利用组织的力量超越自我，超越组织的极限，让 $1+1>2$ 一直是人类追求的目标。在组织中最棘手、最难处理的是什么？95%的领导者会回答：人际关系。

在现实社会中生活的每一个人，都处于各种各样的人际关系之中，都会面临着一个如何处理和协调人与人之间关系的问题。良好的人际关系是导致事业成功、家庭幸福、生活快乐的一个重要因素，而人际关系的失调、甚至恶化则往往



会带来与此相反的结果。美国著名的成人教育学家、世界级交际大师戴尔·卡耐基认为，一个人事业上的成功，只有15%是由于他的专业技术，而另外的85%则要靠他的人际关系和处世能力。在日本，有人曾对调动工作的人员的动机作过调查，大约有95%的人的调动是由于人际关系问题。在美国，根据哈佛大学就业指导小组调查的结果，数千名被解雇的人中，人际关系不好的占90%以上。领导者是专门做人的工作的，领导实际上就是影响他人达到组织目标的过程。因此，领导者人际交往能力的强弱，对领导活动的效率乃至成败具有重大影响。

在社会成员的相互交往中，行为、情绪、认知是人际关系的三种调节成分。它们调节的特征是：在正式组织关系中，行为成分是调节人际关系的主导成分；在非正式组织关系中，情绪成分承担着主要的调节功能。人际关系的建立受各种因素的影响，大致可以分为两类，一类是人际间的吸引，另一类是时空上的接近。

### （一）人际间的吸引

一个人能否与他人建立良好的关系，与他的人际吸引力和是否善于利用各种人际吸引因素紧密相关。心理学家通过研究着重指出了以下几点：

- 1 外表的吸引性。在社会交往过程中，外表因素往往有形或无形地左右人际间相互关系的建立和成长。所以做为领导者要注意自己的仪表，注意塑造自己的形象。首先，要给人以良好的第一印象。心理学家研究证明，第一印象会造成很大的心理惰性，人们对初次接触的人的印象非常深刻，在以后的交往中，往往会依据第一印象去加以评价。其次，要注意自己的形象设计。良好的形象是成功的基础，这是一条颠扑不破的真理。因此，领导者即使对有意无意表现出来的言行举止也应注意，如衣着的款式、打电话的风度、办事

的效率、对人的称呼和态度等等。

2 态度的相似性。在人际交往中，人们总是喜欢那些同自己态度相似的人。人们若在理想、信念、志趣、价值观等方面态度一致，感情就容易融洽，关系就容易密切。

美国社会心理学家纽科姆在60年代曾做过这方面的实验。他让态度相似和不相似的人混住在同一房间里，过一段时间后，调查他们的人际关系情况。结果表明，在他们相处的初期，空间距离的远近决定了人际吸引，而到后期则态度越相似的人互相的吸引力越大。

态度相似性原理说明，在领导工作中，领导成员之间、上级与下级之间应注意意见沟通，在重大问题上力求态度相似，否则便会影响团结。

3 需求的互补性。需求的互补性是指双方在交往中互相满足需要的心理状态。你满足我的需要，我答应你的要求，是人际交往的“微妙”之处。这种心理关系在资本主义社会乃司空见惯，在社会主义制度下也有所表现，只不过其性质、程度不同而已。做为无产阶级领导者，对需求互补应做辩证的理解。一方面，需求互补原理告诉我们，在发展和协调人际关系时，应多考虑如何为他人做些什么，多考虑如何满足下属和群众的合理需求，而不应总是考虑从他人那里得到什么。另一方面，要防止把同志关系变成相互利用的庸俗关系。如，社会上存在的拉关系、走后门，互相利用，谁有用就和谁亲热的现象，实际上是对需求互补的一种扭曲。

需求互补不仅表现于物质方面，也表现于精神方面。比如庸俗的捧场可满足虚荣心强的领导者的需要，所以，阿谀奉承常常可以不费分文地通过某个领导而得到种种好处。这种现象虽为多数人所鄙弃，但在现实中却仍然存在，不容忽视。

4 情感的相悦性。人们有这样一种心理倾向，即喜欢

那些喜欢自己的人。而对不喜欢自己并常常和自己作对的人，会产生厌恶之情。这种情况说明，要想搞好人际关系，就要尽量寻找他人的优点，尽量做到喜欢对方，尊重对方。不尊重他人，惯于对他人吹毛求疵的人，是难以与人情感相悦的。

5 个性品质因素。人们在交往中所表现的个性——气质、性格、能力和心理倾向性等——影响着人际关系的建立和发展。人格高尚者会受人尊敬，人们愿意与其交往；人格低劣，会受人鄙视，人们便不愿与其交往。这是一个极普通的道理。就个性心理特征来说，若能力强，可以向人们提供帮助，人们会从心里佩服，愿意与其发展关系；性情外向、活泼开朗者容易使人喜爱，而性情粗暴或性情乖僻者则常常惹人嫌弃。领导者明白这些道理，有助于提高个性修养的自觉性。

## （二）时空上的接近

时空上的接近往往是人与人之间彼此熟悉的客观外在条件。远亲不如近邻就是这个道理。它主要是指：

1 距离的远近。一般地说，人们之间的空间距离接近容易建立和发展人际关系。同一办公室的同事，同一居民楼的邻居，由于地域接近，容易相互了解，因而感情容易接近，过往容易密切。根据这一道理，领导者在与他人交往时，要坚持接近交往对象，即通常说的要密切联系群众，而不是高高在上。但是对邻近性的作用也应辩证理解，现实中也有“海内存知己，天涯若比邻”的情况。有时在空间上靠近，反而导致更多的磨擦。比如，同事间既可友好相处，也会发生争吵；邻里间既可密切交往，又会发生口角纷争。在这种情况下，人们反而会觉得远比近好。

2 相互交往的频率。人与人相互交往的次数越多，则越容易具有共同的经验，具有共同的话题，从而建立密切的

人际关系。

社会生活中存在着大量人际关系，一般概括为三大类：

一类是业缘人际关系。即人们从事共同的社会工作而结成的人际关系。

二类是亲缘人际关系。即以血缘关系为纽带而建立起来的婚姻和血缘人际关系。

三类是地缘人际关系。主要指邻里和同乡等因地域联结而建立起来的人际关系。

领导者的组织协调能力主要是指业缘人际关系能力。它包括同上级、同级、下级三个方面的关系。

第一，对上级要尊重，工作上负责，对上级的决定要服从和执行，对于应由上级决定的事，不可自作主张，越权办理；对上级要如实报告自己的工作，维护上级的权威；对于自己职权范围内的事，不可把矛盾上交，推诿扯皮，要主动为上级领导分忧解难。

第二，对下级，工作上要善于授权，生活上要注意关心。善于发现和发挥下属人员的长处，委以能胜任的工作，适时给以工作指导，为他们完成工作任务创造条件，并在制度许可的范围内，对下属的生活条件予以关心和改善，解除他们的后顾之忧，心情舒畅地投入工作。

第三，对待同级要互相尊重，真诚合作，属于别人职权之内的事，决不干预；属于自己的责任，认真负责，决不推卸。

### 三、识人用人能力

识人，是指领导者要善于从宏观上去分析、认识人才的现状和规律，积极注意发现和识别那些处于潜在的、萌芽状态的有用人才的一种能力。用人，就是使用人才。以现代管

理者的眼光来看，只有用人的失误，没有无用的人才。因此，领导者能否善于发现人才并发挥人才的作用，是衡量领导能力高低的一个重要方面。

### （一）识别人才的原则与方法

领导选才用人是一个过程，只有先选才，然后才谈得上用人，欲要善任，须先知人。为此，必须遵循科学的原则与方法。

领导者考察识别人才的原则有：第一，察言观行，以行为主；第二，考察人才的历史和现实，以现实为主；第三，看待人才的长处与短处，以长处为主；第四，对待人才，既要知其然，又要知其所以然；第五，要有“知人之明”，必须先有“自知之明”。

领导者考察人才的方法有：第一，面谈法，即通过面对面交谈发现人才。第二，座谈法，通过举办座谈会，观察座谈会上候选人的反应和表现来识别和发现人才。第三，考试法，通过闭卷考试，全面、系统地考察候选人掌握知识的深度和广度，分析和解决问题的能力、创造力等，来识别和发现人才。第四，群众评议法，通过征求广大群众的意见，达到对候选人思想、品质、能力的全面认识 and 了解，从而识别和发现人才。第五，专家推荐法，在选拔从事某一专业工作的干部时，可邀请该专业方面的专家来推荐和评议。第六，试用考察法，在候选人正式担任职务以前，可以试用一段时间，通过试用鉴别和考察候选人的品质和能力，从而发现人才。

### （二）影响选才用才的社会心理效应

领导者选才用人，既会受到某些客观因素的影响，又会受到种种主观因素的制约。就主观因素来说，在以往的社会知觉中形成的习惯化、固定化的知觉模式是一种主要因素。这种习惯化、固定化的社会知觉模式，就是影响领导者选才

用人的社会心理效应。对此，邢守润在其所著的《领导工作心理学》一书中概括为以下八个方面：

1 首因效应。又称为“第一印象的作用”，指的是知觉对象给知觉者留下的第一印象对社会知觉的影响作用。具体说，就是初次与人接触时，在心理上产生对某人带有情感因素的定势，从而影响到以后对该人的评价。首因效应有时会表现出积极作用，如新官上任“烧好三把火”、“踢好头三脚”，力争给人留下好的第一印象，会有助于工作的开展，所谓“良好的开端乃成功的一半”就是这个道理。然而，人们通过第一印象所获得的，主要是人的外部特征，如人的仪表、容貌、举止言谈、性别年龄，以及一时一事的行为表现等。这些外部特征所反映的是非本质特征。所以，凭第一印象论人往往失之偏颇。从这种意义上说，首因效应是使领导者在选才用人上产生偏见的社会心理效应。

2 近因效应。近因效应指的是某人的近期表现在头脑中占据优势，从而改变了对该人的一贯看法。在领导工作中，注意人们的近期表现是对的，但近因效应却会造成只看一时一事表现，“一俊遮百丑”、“近过掩前功”的偏颇。比如，某人一贯表现不佳，但突然做了一件好事，领导就刮目相看，似乎比先进还先进；某人一贯很好，拟提拔使用，突然工作中出了某种差错，于是就改变了一贯看法而不予提升。这些都是由于近因效应造成的不公正现象。

3 成见效应。选才用人中的成见效应，指的是在过去的知觉、认识的基础上，对某人产生很难改变的固定看法。成见效应同首因效应性质类似，但成见效应成因更广，不仅可由“首因”，即第一印象造成，而且会由更多的因素引起。领导者一旦对某人产生消极成见，就会对该人持消极否定态度，不愿加以重用。而作为不被重用者来说，也会感到在该领导属下，很难有“出头之日”，因而产生“另投明主”的

想法或者工作消极。领导者要避免成见效应的干扰，最主要的是掌握马克思主义哲学，坚持实事求是的原则，坚持发展的观点，排除先入之见。对于自己看不惯的人才，要特别注意寻找“发光点”，多看积极面，这有助于消极成见的排除。

4 晕轮效应。晕轮效应即前面提到过的光环作用。在社会知觉中，一个人的突出特征会像耀眼的光环一样，给周围的人留下深刻印象，使人们看不到（或忽视了）这个人的其它心理和行为品质。若某人在某一方面成绩突出，于是便掩盖了他的缺点，这属于积极肯定的光环；若某人某方面缺点突出或名声欠佳，于是就掩盖了他的优点，这属于“消极否定的光环”。在选才用人中，要特别注意晕轮效应的干扰，对人的评价，既不要以功掩过，也不要以过掩功，要一是一，二是二，不掺杂主观成分。

5 月光效应。月亮本身并不发光，但却可以借助于太阳而发出柔和迷人的光辉，使人感到皎洁可爱，产生出众首仰望的效应。在社会中也有类似现象，如某人写了一篇文章，发给若干刊物均屡投不中，但由一位名人署了个名或写了封推荐信，马上便被采用，以至名声大振；某人本来不是“千里马”，但由于他与某位领导是朋友或老同学，并得到该领导的举荐，马上便身价倍增，跻身于领导行列。这些情况在选才用人中是应该注意的。道理非常清楚，法官的儿子不一定能当法官，领导的朋友或老同学也不一定能当领导，究竟能否胜任，应实事求是地考察其德、能、勤、绩，而不应为月光效应所左右。

6 求全求奇效应。求全求奇说的是对人才要求过严、过高，以为“人才必是完人”，“人才必是奇才”，人才必是“千里马”。而实际上，所谓完人是不存在的，全才和奇才也只具有相对的意义。因此，若以求全求奇的眼光选拔人才，势必使许多人才难得重用，这便是求全求奇产生的消极效应。

7. 期望和偏爱效应。期望和偏爱效应类似于皮格马利翁效应，是指领导者对下属抱有一种期望，这种期望会使下属受到激励而努力工作。对此，领导者一方面心里满意，一方面又产生更大的期望，如此循环升级，就会对该下属产生偏爱。领导者对下属抱有期望不仅无可非议，而且是一种激励力量，问题在于若不是一视同仁，而是厚此薄彼，就会使人产生不公平感，导致许多人同领导者疏远，甚至产生“对着干”的逆反心理。这样，不仅会使被偏爱者受孤立，而且会影响领导者的人际关系和损害工作。领导者的用人艺术在于使所有的部属都感受到期望和关怀，并有意识地防止过分偏爱，这有助于领导者同所有部属在心理相容、情感相悦的气氛中，齐心协力地做好工作。

8 学历与资历效应。指选用人才过于看重学历和资历，使得那些有真才实学但学历较低、资历较浅的人不能被重用。

### （三）哈佛用人的原则

考察识别人才，目的是为了使用人才。合理地使用人才，是现代领导用人之道的中心环节。

号称资本主义西点军校的哈佛商学院（简称 HBS）是美国培养企业管理人才最著名的学府。美国许多大企业家和政治家都在这里学习过。在美国五百家最大公司里担任最高职位的经理中，有五分之一毕业于这所学院。哈佛培养领导者用人之道有以下四大原则：

1 用当其时。是指用人应抓住适当时机。每个人才，都有他一生中最佳时期。在这个时期中，又有一个对其健康成长最为有利的“起用”时机。首先，要能够最充分地利用人才的最佳时期，使人才在精力最充沛，才华最横溢的时期提拔重用，而不能耗资历、论年龄，按资排辈。其次，要在对其成长最为有利，能够产生激励作用，促其成才。只有这



样才算用当其时。

2 用当其位。是指要想合理使用人才，必须将人才放在最能充分施展才干的位置上。提拔未必是重用。案例如下：

案例一：B 伦特，是个合格的副校长。他善于融洽与学生、教员的关系，后来被升为校长。很快，人们发现，他缺少那种应付高级官员的事务所必需的方法。他为了调解两个学生间的争论，却把教育局长凉在一边；他为生病的教员代课，却错过了副局长召开的课程修订委员会会议；他致力于校务工作，却无暇顾及社区组织的活动，学校失去了教育局长的信任，失去了社会的支持。

案例二：J 斯马利哥，一位出色的工程师，计算天才，被升为助理总经理。他精通技术业务，却不善做人的工作，提不出合适的人员方案来决定人事问题。他对技术的热爱和他的精益求精的作风变成了包袱，不管车间有多忙，凡是他认为有趣的事，他都要干一干。他不断地干预别人的工作，很少见他呆在自己的办公室，他常常亲自插手拆装马达，而把该做这事的工人凉在旁边。结果，事情总是做不完，总是一团糟。直到后来压力越来越大，无奈下只好草率了事。

案例三：J S 麦恩是赛西尔市公共工程部的维修主管。他善于判断，总是那么随和，深得市厅官员们的欢心。其实，这时，无需他来制定政策、规则，他没有必要为别人承担责任，只为自己负责，没有什么让他去反对他的上司。后来他升任为工程监督。他仍是那么随和，他把上级提出的每条意见都精确地传达给各位下属主管人员，结果，各意见出现了冲突，致使计划不断变化，四处怨声不迭，部里很快对他失去了信心。他积极地在上下级之间来回传递信息，名为工程督监，而实际上做的却是信使的活儿。

案例四：A 古德温将军，忠诚、随和、开朗、英勇、不拘小节，做为将军，他战功卓著。后来他做了元帅，这时与之打交道的不再是普通的士兵，而是政治官员、盟军统帅。但他不愿加上那些必不可少的外交礼节，不适应客套的谦卑、恭维。他几乎与所有的达官们争吵，整日卧床不起，喝闷酒，生闷气，久而久之，指挥权落到了部下手中。

因此，哈佛告诫领导者们，不要轻易提拔称职的人，采取其它奖励措施是较明智的选择。

3 用当其长。是指使用人才时，要扬长避短。德鲁克在《有效的管理者》“如何发挥人的长处”一章中，详细说明了发挥人的长处，“使平凡的人干不平凡的事”的四个原则：

一是不要把职位设计成“上帝才能担任的职位”，即常人做不到的职位。凡是几个人担任都失败了的职位就是个“坑人的职位”，应重新设计。

二是职位要求要严，而涵盖要广。对于有才干的人具有挑战性，尤其对知识分子的职位要求更应如此。他的结论是：最先充分发挥自己的长处，又受到挑战的人，工作最起劲，也最有成就。

三是用人先看他能做什么，而不是先看职位要求什么。然后把二者结合起来。这是考绩制度的依据。然而“年年考绩，年年归档”，却是“无用废纸”。为什么？他引用一位日本人的话说：“你们的考绩制度，目的只是发现一个人的错误缺点……自然就不感兴趣了。而我们要知道的是他有什么优点，他能做什么。”德鲁克并不完全同意，认为考绩制度是必要的，但考的是绩效，只有有绩效的人才能提拔，这是用人的“铁则”。

四是用人之长时，要容人之短。

4 用当其愿。指根据使用对象的兴趣、爱好和个人志

愿来使用人才。这是人才使用的最高境界。公开竞争和毛遂自荐是实现用当其愿较好的办法。

## 四、激励能力

激励，心理学解释为一种激发人们的动机的心理过程。通过激励，可以使人兴奋起来并保持这种状态，从而推动人的行为朝向预期的目标。领导工作的一个重要方面，就是调动人的积极性和激发起人的创造性。因此，西方学者早就注意到了激励问题，提出了许多理论和方法。这些理论和方法对于提高领导者的激励能力，具有重要的借鉴意义。

### （一）激励的主要理论

国外关于激励的理论种类较多，有些激励理论在原理上较为接近，以下仅介绍几种较为典型和具有一定代表性的理论。

#### 1 需求层次理论

美国的心理学家马斯洛，最早对人的需要进行研究和总结，提出了最具代表性的理论，即“人类需求层次论”，把人类需要按发展的先后次序分为生理需要、安全需要、友爱和归属需要、尊重需要和自我实现需要五个层次。具体来讲：

（1）生理需要。生理需要是人的最基本的需要。人人都需要衣、食、住、行。现代社会中，人们衣食住行所需要的物质不能直接从工作中获得，人们必须先获得金钱，再购买物质。所以，人们生理的需要主要表现为对金钱的需要。

（2）安全需要。安全需要，是指人们对人身安全、身心健康、职业稳定、老有所养方面的需要。这些需要促使人们追求工作环境的安全、医疗保险、职业保障和退休保障等。

(3) 友爱和归属需要。人们都不愿意孤独，希望与他人进行社会交往，并在交往中建立各种感情，能得到别人的关心、支持和爱护，可以与别人进行情感交流，与别人共同分担忧愁，共同分享喜悦。

(4) 尊重需要。每个人都有自尊心，希望受到别人的尊重，希望被别人看得起。这样，在工作中就会有更多的自信心和自豪感。人们对尊重的需要主要表现在人们希望得到人们，尤其是领导者的重视，以及对较高职位的追求。

(5) 自我实现需要。这里主要是指人们对自我价值实现或成就的需要，这一需要一般已超越了自我，不是单纯追求个人的得失，而是追求对社会的贡献，为社会、为人类留下一些美好的、令人称道的东西。这是一种高层次的需要。

按照马斯洛的理论，人类需要由低到高划分为五个层次，人一开始表现为对生理的需要，当生理需要满足以后，安全需要显现，依此类推，一直到自我实现需要。马斯洛认为，领导者应根据人的不同的需要，采取相应的管理策略。见表6.1。

## 2 期望理论

这是美国行为科学家维克托·弗鲁姆提出的一种激励理论。这一理论与需要理论不同。需要理论是以“满足——生产效率”这种假设为依据，认为人是为了满足某种需要和动机而行动的。期望理论则是以“不满足——生产效率”这种假设为依据，认为正是人们感到不满足，生产效率才提高。人们对行动的结果将会带来的满足寄予期待，并探索替代方案，选择替代方案。这种模式可称为动机的认识模式或动机的决策模式。

期望机率理论认为，一个人从事某项活动的动力或激励力的大小，取决于该项活动所产生成果吸引力的大小和该项

表6 1

需要的层次	激励（追求的目标）	管理策略
生理需要	工资 健康的工作环境 各种福利	待遇奖金 保健医疗设备 工作时间 住房福利设施
安全需要	职业保障 意外事故的防止	雇佣保障 退休金制度 意外保险制度
爱与归属需要	良好的人际关系 团体的接纳 与组织的认同感	协谈制度 利润分配制度 团体活动计划 教育培训制度
尊重需要	地位、名次 权利、责任 与他人的工资对比	人事考核制度 晋升制度 表彰制度 选拔进修制度 委员会参与制度
自我实现需要	能发展个体的组织 环境 有挑战性的工作	决策参与制度 提案制度 研究发展计划

成果实现机率的大小。这一理论模式可用下列公式来表示：

某项活动  
成果的吸引力

×

期望  
机率

=

激励

行  
动

→

成 果  
( 目标达成)

→

满意或  
不满意

反 馈

上式中“某项活动成果的吸引力”，是指一个人对某项活动可能产生的成果的评价。这种吸引力可能为正，也可能为零或负。这种吸引力的大小会激励人去实现或不实现这一活动。

“期望机率”是指一个人对某项活动导致某一成果的可

能性大小的判断。这是一种主观评价，但这一评价决定激励作用的大小。

“激励力”则是促使一个人采取某一活动的内驱力的强度。它是“某项活动成果的吸引力”与“期望机率”二者的乘积。因此这两项任何一项为零，激励力都为零。上述方式表明，激励力促进行动，行为取得成果（目标达成），通过成果使职工产生满意或不满意感，又反馈到激励力的形成，从而影响到下一次的激励力和行动。所以，为了激励职工，企业管理者应该使职工了解某项活动成果的吸引力，并尽可能加大这种吸引力，同时也要采取措施帮助职工实现其期望，提高其期望率，以不断提高激励力。

### 3 双因素理论

这是美国行为科学家弗雷德里克·赫茨伯格在《工作的激励因素》和《工作与人性》两部著作中所提出的理论，又称双因素理论。

50年代末，赫茨伯格等人在美国匹兹堡地区对1600多名从事各种职业的职工进行了12次访问调查。在调查中他们向这些职工询问：在他们的工作中，有哪些事情是使他们感到满意的，并估计这种积极情绪持续多长时间；又有哪些事情是使他们感到不满意的，并估计这种消极情绪持续多长时间。调查的结果如表6.2所示。

从表6.2中可以看出，导致职工满意并持积极工作态度的，都属于工作本身或工作内容方面的因素，其中主要有成就、赞赏、工作本身、责任、进步、成长等。导致职工不满意并对工作持消极态度的，都属工作环境或工作关系方面的因素，其中主要有公司政策与管理方式、上级监督、工作环境、工资、与同事关系、个人生活、与下级的关系、个人地位、安全等。赫茨伯格把前者称作激励因素，把后者称作保健因素。所谓保健因素，是指只能防止和消除职工不满情绪，

表6 2

但不能激发职工积极性的因素。这些因素就像医生保健一样，只能防病，而不能直接提高人的健康水平。只有激励因素才能产生使职工满意的积极效果。

从表6. 2 中的小图中还可以看出，保健因素和激励因素在对人的满意和不满意的影响上还有一些交叉，不过其影响的程度有所不同。在导致不满的因素中，有69 % 是保健因素，31 % 是激励因素；而在导致满意的因素中，81 % 是激励因素，只有19 % 是保健因素。

双因素理论告诉人们：要防止和消除职工的不满情绪，必须要改善保健因素。要使职工保持满意态度并不断提高工作热情，必须要不断强化激励因素。西方有的学者进一步研究认为，在激励因素中，“成就”的激励作用最强，但作用持续的时间短；“赏识”的激励强度次之，但持续时间较长；“工作本身”（做自己喜欢的工作）的激励强度占第三，但持

续的时间更长；“责任”的激励强度又次之，但持续的时间最长。保健因素作为一个整体，同激励的强度是一样的，但它们持续的时间一般都较短。

## （二）激励方式

在组织活动中，领导者的作用就是调动人的积极性，把群体单个的行为凝聚在一起变成组织的行为。在正式的组织中，我们可以用组织的规章、制度和规范去约束个体的行为，这是完全必要的。问题是，这种规章、制度和规范的约束是强迫性的，人们接受它是消极的、被动的，因而效率也是低下的。要想求得组织的长期生存与发展，领导者就必须把组织的“硬”约束和领导者的“软”激励结合起来。常见的激励方式有如下几种。

### 1 目标激励

人的需要决定了人们行动的目标。人的行动是为了追求特定的目标。当人们明确了自己的行动目标，并把自己的行动与目标不断加以对照，知道自己前进的速度并不断缩小达到目标的距离时，他行动的积极性就能持续。

在设立目标时，其难度应以中等为宜，这一目标又被称为“零点五”目标。目标难度太大，容易失去信心；目标过小，又激发不出应有的干劲。只有“跳一跳、够得着”的目标，激发作用最强。

### 2 评判激励

评判激励是对人的某种行动作出一定的反应，或肯定的表扬、奖励，或否定的批评、惩罚，或什么都不表示的“沉默”。运用评判激励要注意求实、及时、中肯，要根据正确的标准和价值观，以及人的需要的不同层次和同一需要的不同阶段，给予不同类别的评判。引导人们分清正确与谬误、高尚与卑微、光荣与耻辱、美与丑，从而向着光明、进步、高尚的目标奋进。



### 3 榜样激励

榜样是人的行动的参照系。作为领导者如果能够建立起科学、合理、先进的“参照系”，就会把人们的行为引向对组织目标的追求。我们常说榜样的力量是无穷的，就是这个道理。榜样不是僵死的样板，也不是十全十美的圣贤，而是在群体行为中孕育、成长起来的，被群众公认为品德高尚、工作出色的人，只有这样的榜样，才能受到群众的敬佩、信服，因而也就具有权威性。那种仅凭领导硬性拼凑、拔高的榜样，不仅起不到激励作用，反而会挫伤群众的积极性。因此，领导者在实施榜样激励时应做到：实事求是地宣传榜样的先进事迹，激发下属学赶榜样的动机；引导下属一分为二地看待榜样，防止机械地、形式主义地模仿；分析榜样形成的条件和成长过程，为下属指明赶超榜样的途径；关心榜样的成长，使之不断进步；保护榜样，对那些中伤打击榜样的错误言行要进行批评教育。

### 4 表率激励

领导者除了组织赋予的正式权力外，还有非正式权力，即作为组织领导对下属的影响权。领导者需要下达的计划、指示是有声的命令，领导者的以身作则则是无声命令，同样能激励下属的积极性。“其身正，不令而行，其身不正，虽令不从”就是这个道理。因此，这就要求领导者做到“要别人做到的事，自己首先做到；要别人不做的事，自己首先不去做”，充分发挥自己的表率作用。

### 5 关怀激励

领导者对下属无微不至的关怀，把组织的温暖送到群众中去，就能增强下属的主人翁思想，激发他们的工作热情和献身精神。领导者必须经常深入基层，深入实际，了解群众疾苦，关心群众生活，为群众排忧解难。由于客观条件的限制，“满足需要”总有先后、多少之分。“得到的笑，得不到

的闹”，在生活中屡见不鲜。要妥善解决闹，一方面要求领导者正确把握原则，公正办事，并以身作则；另一方面则要向尚未得到满足的下属做深入细致的工作，使他们感到“领导了解自己的处境，理解自己的难处”，获得心理上的平衡，这也是对下属的关心。

## 6 荣誉激励

荣誉表明一个人的社会存在价值，它在人的精神生活中占有重要地位。周恩来同志在年轻时曾写过《论名誉》的文章，他认为，名誉可以使“有为之士，益奋其勇气，以求闻达；不法之徒，思改其过失，以补前愆”，充分阐明了荣誉的积极作用。拿破仑非常重视激发军人的荣誉感，他主张对军队“不用皮鞭而用荣誉来进行管理”。可见，荣誉激励是所有领袖都重视的方法。

## 7 逆反激励

这种方法并不是直接从正面鼓动人们去实现某项目标，而是向他们提示或暗示与这种目标相反的结果，而这种必须出现或可能出现的结果则是他们无法接受的，从而使他们坚定地向着既定目标前进。逆反激励是一种更具有艺术性的激励方法。

## 8 许诺激励

领导者的许诺激励是适应下属心理需要来激发其积极性，从而实现工作目标的一种激励形式。领导者的许诺一般采取公开许诺和个别许诺两种形式。许诺必须正确运用，才能达到激励下属的目的。掌握许诺激励方法须坚持以下原则：一是准确性原则。准确性指许诺的内容要准确，不能胡乱许诺；许诺的范围要准确，不能漫无边际。二是适度性原则。主观的许诺要符合客观事物本身的度，即所谓掌握分寸，恰到好处。三是公开性原则。领导者许诺时，一定要把握一个公平的准则，不能乱开口乱许诺，赏不当、罚不公。

四是针对性原则。领导者应深入细致地体会下属的心理，有针对性地许诺。

### 9 物质激励

每个人都有自己的物质要求和经济利益。物质激励就是通过满足下属对物质利益的要求，来调动其完成任务的积极性。物质激励是一种行之有效的激励方式，但使用时要适度，要注意与精神激励的有机结合，不能过分强调单纯的物质刺激。

### 10. 危机激励

常言道：“人无远虑，必有近忧。”面对着变幻无常的环境，面对着激烈的、甚至是残酷的竞争，明智的领导者应不断强化危机意识，看到实际存在的危机随时都会制约组织的生存和发展，主动激发奋进，做到防患于未然。有效的领导者不仅自己要有忧患意识，还须注意唤起下属的“危机感”。只有居安思危，才能常胜不败。

### 11. 产权激励

美国人发明的“员工持股制”，极大地激发了员工的工作积极性和效率，它将员工的切身利益与企业的命运联系在一起，增强了员工的责任感。这种激励方式是让员工享有“自己”企业的股份，使其与企业有“共同利益感”并共享利润，即赋予员工个人享有一定“所有权”的法律地位。国外许多企业的实践证明，产权的激励是最根本、最有效、最彻底的。

## 五、开拓创新能力

美国密希根大学丹尼逊在调查研究的基础上，把人才分为七等：第一等人才具有高度的创造性和想象力，经常想出机智的方法来解决问题；第二等人才善于用新的首创方法来

解决问题，并提出许多好的意见；第三等人才比一般人有较多的新意见；第四等人才能够发挥别人的见解；第五等人才在搞一项新工作时，经常向同事求教；第六等人才无明显的首创性，很少提出新见解；第七等人才满足于让干什么就干什么。开拓创新能力是新时期领导者必须具备的最关键的能力，也是区别一流领导者和末流领导者的分水岭。

### （一）创新的含义、特点、原则

创新，从本质上说，是一种对新思想、新事物、新变化、风险甚至失败等等都抱欢迎和容许的态度，它是对勇于探索、敢于怀疑、敏于见察的一种赞同与宽容。创新不仅仅是人类解决许多重大问题，诸如创建经典理论、重大发现、发明等的有利工具，它还是改善我们的生活、改造我们的社会的有力武器。

“要么创新，要么死亡”，这是90年代流行于美国的名言。在新的世纪，创新将成为全人类的主题，满足现状就意味着落后。在急剧变化的环境中，变是唯一不变的真理。那种固定不变的常规型领导方式将被创新型的领导所取代。所谓创新型领导，一是指为适应社会政治、经济、科技的急剧变化，不断进行发展战略创新、制度创新、组织创新、观念创新，把创新渗透于领导活动之中，作为领导的主要职责。二是使组织中的每一个成员都成为创新者。三是建立一套使组织每个成员的创新潜能得以充分发挥的环境与机制。

具有创造性、创新精神的领导者，一般有如下特征：

- 1 具有较高的需求层次。按照马斯洛的需求层次理论，人的需求有五个层次，即生理的、安全的、社会交往的、受人尊重的、自我实现的。具有创造性的领导者，他们的需求层次是受人尊重和自我实现。这些领导者不满足于单纯地完成上级所布置的工作任务，而是有更大的事业上的抱负。

- 2 有创造性的领导者，具有丰富的知识、开阔的视野。

3 有创造性的领导者，尊重知识，依靠专家，但他们又独立思考，敢于怀疑，不惧权威。他们乐意与他的上级进行频繁的接触和沟通，愿意得到上级的帮助和指导，但他们决不依赖上级，他们不唯书、不唯上。

4 有创造性的领导者，思维深刻、精力专注，他们愿意有一段时间自己独处，静静地独立思考。但他们并不把自己隔离起来，而是深入基层、深入群众。

5 有创造性的领导者，敢于面对风险，不怕失败。在困难和挫折面前，他们能顽强地坚持，决不半途而废。

开拓创新能力，是新世纪领导者的一项重要工作，为此，领导者要把握创新的一些原则。德鲁克在他的《创新与创业精神》一书中，提出了六条创新原则：

1 有目的、有计划地创新，首先就要从分析各种创新机会开始。

2 走出去观察、询问和倾听，研究人们的期望、价值观和潜在的需求。

3 有效的创新必须简单和集中，最好是只做一件事。

4 有效的创新开始时要小，只做一件具体事为好。

5 创新一开始就要树立充当领导潮流的奋斗目标，争取成为未来的发展方向。

6 要立足现在，即为现在创新，而不要企图为未来创新。

以上六条原则对企业领导者尤为重要。

## （二）创新能力要素

领导者的创新能力是由多种能力要素构成的，主要有以下几个方面：

1 信息获取能力。是指人们利用一切途径和手段，有意识地从外界获取信息的一种能力。领导者的创造力不是凭空想像的，它是对外界事物的一种能动的反映，是对外界各

种有用信息进行加工、整理,并进行再创造的过程。因此,领导者首先必须能够有效地运用各种信息媒介,从而把握住整个时代的发展节律。其次是善于从各种信息中捕捉有用的信息。最后,培养对某一类信息的持久注意力。积累是广博,专注是精深,在一段时间内把眼光集中在某一领域内,迅速达到该领域应掌握信息的基准量,从而为创新打下基础。

2 洞察力。这是一种敏锐、迅速、准确地抓住问题要害的能力。大量的关于创造问题的研究告诉我们,创造始于问题。历史上所有做出过重大创造的人,都是在特定领域中首先意识到问题所在的人。在中国历史上,许多人尝试按照经典作家的结论和十月革命的经验在城市发动斗争。而毛泽东同志最先觉察到中国问题的全部特殊性在于农村,于是开辟了农村包围城市的革命道路。这生动表明,正确地发现和提出问题,是成功解决问题的一半。这里的全部困难在于,问题常常隐藏在纷繁复杂的现象背后,因而难于识别。许多人正是因为不能看出问题或看错了问题而无所作为,甚至犯错误。所以,要有“洞若观火”的慧眼,敏锐地识别问题。在某种意义上,洞察力是一种直觉力,具备这种能力需要有很高的资质禀赋。但是,勤于实践与勤于思索,可以帮助我们锻炼出这种能力。

3 预见力。这是超前地把握事态发展趋势的能力。如果不能对事物的发展规律和趋势作出准确的判断,任何创新都是无从谈起的。因为我们的所谓创新,并不是一种主观任意的行为,而是在客观存在的所有可能中,准确地把握住最有可能发展为现实的那种可能。预见力是洞察力的向前延伸。如果说洞察力是对现存关系的直觉力,那么预见力就是对未来关系的想像力。凡不能大胆想像和正确想像的人,都是缺乏创造力的人。

4 把握机遇能力。是在充分做好自我准备的基础上,

能抓住时机，利用机会施展自己才干的一种特殊才能。人们常说，成功是勤奋加机遇，能否把握机遇，是领导者创新不可缺少的条件。

5 决断力。这是迅速作出选择、定下决心、形成方案的能力，也就是实际的决策能力。在领导决策过程中，每作出一种选择，都必须与机会、风险、利害、压力、责任等等问题相牵连。所以，决策者必须要有当机立断的魄力与胆略。优柔寡断、患得患失、瞻前顾后、举棋不定等，都是必须避免的。在这里，决断力就是一种意志力。创新性的活动需要有坚强的意志，当然这要以正确的认识为基础，否则就会变成鲁莽与武断。

6 推动力。这里指的是善于激励下级以实现创新意图的能力。按照历史唯物主义的观点，历史是广大人民群众共同创造的，而不是只靠少数英雄人物来创造的。一个领导者无论如何高明，也不能单靠个人的力量来实现组织行为的目标。所以，创新能力的一个重要方面，就是在形成政策方案以后，领导者要有推动整个组织行动起来的能力。这种推动能力具体表现为领导者的感染力、吸引力、凝聚力、号召力、影响力，以及个人魅力。领导者应该是整个组织机器中的主动轮。他要能够激发起组织成员对于追求组织目标的热情，要能够说服他们放弃一些需要暂时放弃的东西，要能够在困难与挫折面前鼓舞他们增强信心，等等。

### （三）创新的方法

创新的内容十分丰富，创新的领域也是多种多样的，因而，创新的方法有数百种之多。就领导者本身活动的特点来说，常用的创新方法有下列几种：

## 1 畅谈会法

又称头脑风暴法。这种方法是美国人 A F 奥斯本于 1939 年首创的。它的目的在于创造一种自由奔放思考的环境，诱发创造性思维的共振和连锁反应，产生更多的创造性思维。

具体实施可分为：准备、热身介绍问题、重新叙述问题、选择最富启发性的重新叙述、畅谈等几个步骤。奥斯本为实施头脑风暴法提出了四条原则：对别人的意见不允许进行反驳，也不要作结论；鼓励每个人独立思考，广开思路，不要重复别人的意见；意见或建议越多越好，允许相互之间的矛盾；可以补充和发展相同的意见，使某种意见更具说服力。

## 2 形态方格法

形态方格法（MG 法）是瑞士裔美国人，加利理工学院茨维基博士提出的一种从形态上寻找创新方案的系统方法。

很多发明创造的成果并非都是全新的东西，而只不过是旧东西的新组合。因此，如能对问题加以系统的分解和组合，便可大大提高创新成功的可能。形态方格法的核心即在于此。

### （1）形态方格法的实施步骤

形态方格法的具体实施分为如下五步：搞清所要解决的问题；确定影响给定问题的创新解的重要独立要素（也称变数），列出上述各要素的所有可能形态；将独立要素及其可能形态排列成矩阵形式（这正是将它称为方格或棋盘格的原因）；从每一要素中各取出任一可能状态作任意组合，从而产生出解决问题的可能构想；对众多的可能构想加以比较和评价，从中选择出符合评价标准的相对最优的构想。

### （2）应用形态方格法应注意的问题

第一，形态方格法，因为它要求对问题进行系统的分



析，并借此确定出影响问题解的重要独立要素及其可能形态，这就要求有较高程度的有关问题的专门知识，如果不是内行里手就难以做到。所以，无论是选择个人还是小组来编制形态方格，只能挑选那些对问题堪称行家的人。

第二，通过形态方格的编制，能否得出重要的创造性构想，或者说能否保证重要的创造性构想不致被遗漏，完全取决于要素确定得如何。换言之，确定要素是应用此方法的关键性步骤。

### 3 综摄法

综摄法是由美国麻省理工学院教授戈登创造并经普林斯加以发展而形成的，它是利用非理性因素通过召开一种特别会议来激发群体创造力的一种创新技术。

戈登创造综摄法的基本论点是：第一，创造能力是每个人身上都有的，而不是像通常所认为的那样，似乎只是少数人身上才有的神秘的东西。第二，发明创新不是阐明事物间的已知联系，而是要发现事物间的未知联系。因此，对于创新来说，非推理因素和情感因素特别重要，有许多创新发明都是把在逻辑推理上看来完全无关的东西联系起来时产生的。第三，能够导致创新成功，是有一些特殊技巧的，而类比和隐喻则是一种可以提高创造力，诱发新构想的特殊训练方法和组织形式。

基于以上认识，戈登主张，为了打开思路，探索新的构想，要在一段时间内暂时抛开原问题，通过类比探索得到启发。为此，他把综摄法分为两大步骤：

第一步是“变陌生为熟悉”。这一步实际上是综摄法的准备阶段，即把问题分解为若干小问题，以便深入理解问题的实质，然后再找出解决哪些小问题才是创新的关键所在。可具体化为如下几步：给定问题；分析；问题的重新表述；简单分析和排列。

第二步是“变熟悉为陌生”。这是综摄法的核心。在这一阶段中，通过各种类比方法的运用，暂时离开问题，从陌生的角度进行探讨，得到启发后再回到原问题上来，通过强制联想把类比到的结果应用于解决原问题。可具体化为如下几步：远离问题；强行结合；方案的认可。

## 第七章 领导者的心理素质之一 ——个性心理特征

个性一词来自拉丁语，原意为演员戴的面具和所扮演的角色，以后引申为一个人区别于他人的较为稳定的特征。我们这里讲的领导者的个性心理特征，指的是领导者的基本倾向性和稳定的心理特征的综合。

### 一、领导者的个体倾向性

个性倾向性主要包括人的需要、动机、兴趣、爱好、信念和价值观、世界观等等，它是个体进行活动的基本倾向和动力。人的个性一经形成，便具有相对稳定性。

#### （一）领导者的需要

需要是个人对其生存和发展的内外环境缺乏的一种感受。回答需要问题是研究人类行为的开端。领导者一方面有同普通人一样的需要，另一方面，由于领导者自身角色的特点，决定了领导者的需要层次应该与普通人有所不同。按照马斯洛的需求层次理论，人的需要主要有如下五个层次：

- 1 生理需要。属于基本生理需要的内容很多，如食、性、渴等。生理需要属于人类基本需要的最低层次，一个领导者决不能将此作为追求的目标。在现实生活中，有的领导者以权谋私，多吃多占，损公肥私，甚至做出一些触犯法律的坏事。如果一个领导者将自己的需要降低到最低层次，缺

乏对高层次需要的追求，这就意味着他已失去了当领导者的资格。当然，领导者的正常生理需要是应该满足的，但决不能停留于此，而要追求更高层次的需要。

2 安全需要。指免除各种危险和威胁的各种需要。它包括了身体安全、稳定、依赖、免受恐吓、免受混乱和焦虑的折磨，对秩序、法律、体制的健全需求，受到实力的保护等等。安全的需要对领导者来说，还包括社会稳定、职位的稳定等等。同时，安全的需要也是领导的重要职责，通过领导者出色的领导工作，为社会创造一个安全的、有秩序的、有组织的稳定的社会环境，我们的改革才能顺利进行。对于自身的权力、地位的过多考虑则是一种不健康的需要。

3 感情归宿需要。指给予别人并从别人那里得到友爱和帮助的需要。主要包括与家庭成员、朋友、同事、上级等保持良好的关系，参加社会交往、成为集体公认成员等方面的需要。

4 受人尊重的需要。指满足自己的自尊心、自信心的需要。具体说来，领导者的尊重需要分为两类：一类是希望有实力、有成就、能胜任、有信心以及要求独立和自由；另一类是要求有名誉或威信，受到别人的赏识、关心、重视和高度评价。领导者的自尊需要的满足，会使他增强自信心，觉得在这个世界上自己是有价值、有能力、有用处的。但是，一旦自尊需要受到挫折，就会使领导者产生自卑感、软弱感、无能感，最终失去信心。

5 自我实现的需要。“自我实现”这个词，是库尔特·戈尔德斯泰因首创的。马斯洛认为，自我实现的需要是指促使人的潜在能力得以实现的趋势，这种趋势就是希望自己越来越成为他人所期望的人物，完成与自己的能力相称的一切事情。领导者的高层次需要，就是自我实现或称为成就需

要。领导者要千方百计地通过工作实践将自己的潜能现实化。在领导者走上领导岗位之前，他仅仅具有潜在的领导能力，通过工作实践才能将领导潜能转化为真正的领导能力。在领导工作的岗位上，一个领导者要不断地希望、向往与追求，应该成为一个有所追求、有着强烈自我实现需求的领导者。

## （二）领导者的动机

动机是推动个体活动的内部动力。它指明了个体行动的方向，以及它由什么引起，又如何保持不变的原因。

领导者的工作能否获得成绩，在很大程度上取决于他能否发挥积极性与主动性。领导者的主动性与积极性与其个人的动机力量成正比，动机力量愈大，则主动性与积极性愈大，反之则愈小。美国著名学者麦纳认为，领导者的动机对预测领导效能具有重要作用。他认为：

1 领导者的行动必须获得上级支持，因此必须和上级保持良好关系，进而对上级抱有一种积极的态度。在对待上级方面，任何引起仇恨、讨厌和焦虑的倾向，都将使工作很难达成。

2 领导者有强烈的竞争性。领导者必须极力为自己及部属争取胜利，并接受来自其他领导者的挑战。为此，领导者必须时时准备和人竞争。没有这种竞争倾向的人，一般不会成为领导者。

3 敢于负责的倾向。领导者均须负起责任、制定决策、维持纪律和保护团体内的成员。没有这种动机与倾向的人，一般不会成为领导者。

4 领导者必须行使权力和指导部属。他必须告诉别人去做些什么，并利用各种奖惩来调动他人的积极性。不喜欢奖惩别人，不希望把自己的期望加诸他人或认为这样做不对的人，将不适合此一角色要求。

5 领导者须从团体中脱颖而出，占据显目的地位。如果一个人对脱颖而出感到不快，他就不太可能符合这个角色的要求。

6 领导工作包含许多行政要求，如做计划、参加委员会、接电话、填表格等。如果对此感到忧愁，成功的机会就低。

接着，麦纳对21位大型科层组织的经理作投射测验，以估计动机和管理成功的关系。对每位经理来说，其动机的总分和其晋升至管理职位或更高主管之间，均有显著的联系。

领导者的动机对领导行为有明显的选择性与活动性作用。例如，具有某种动机的领导者，其行为总是指向于某一目的，而回避另一目的，这就是领导行为的选择性。在正确方向的指引下，领导者的动机越强烈，则其行为越富有积极的社会意义；反之，方向不正确，动机愈强烈，而其行为给社会带来愈大的消极作用。在宏伟的现代化建设事业中，有的领导者一心一意为了工作，此类动机愈强烈，其效果（经济与社会效益）愈明显，对党的事业贡献愈大；反之，有的领导者的动机是以权谋私，那么，这种错误方向的动机力量愈强烈，其行为所造成的对社会的不利影响与对党的事业的破坏作用也愈大。此外，领导者的动机力量愈强，那么，在这种动机力量的支配下，其行为的活动性也愈强。这说明，动机对行为具有发动、加强、维持、中止的作用。

领导者的动机虽然是一种内部刺激，他人无法直接看到，但动机往往体现在行为之中，只要能对领导者的行为作系统的观察与分析，便可推断其动机。因此，领导者的动机也具有可知性。例如，我们可以根据领导者行为的强度与持久性，来推测其动机的强度。如果一位领导者在工作中精力

旺盛，积极肯干，关心群众生活，就可以认为，该领导者的事业心、工作责任心等动机力量是很强、很持久的。此外，根据领导者的行为方向与行为内容，也可以推测领导者动机的社会意义。例如，一个领导者虽然表现积极、精力旺盛，但其目的是为了谋私利，那么，这位领导者动机的社会意义是有害的。

### （三）领导者的兴趣和价值观

兴趣指一个人喜欢从事哪些活动。兴趣是选择职业和在职业上成功与否的预测指标。一个人如果喜欢与领导角色相关的活动，将比较可能选择领导角色做为事业，并达到成功。美国著名管理学教授纳斯整理有关管理者职业与兴趣的研究，结果发现，兴趣与职业有很大的关系。成功的管理者对说话和说服性活动很感兴趣，他们也希望和别人互动，特别是和部属互动。

价值观意指个人认为重要的一般化行为或事物状态所显示的观念。价值观和需求不同，它可以因很多行为而得到满足，而且不会以强迫的方式主宰行为。价值观之所以重要，在于能影响一个人对情势和问题的看法，并影响他的偏好、期望和抉择。除此之外，一个人的满足与否，部分是受其日常生活方式能否表现其价值观而定。美国加利福尼亚大学管理学教授戈登认为价值观可分为下列六项：

- 1 支持。指被别人了解，得到鼓励，和被人关怀与亲切地对待。
- 2 从众。做社会所认可的事，依循规定。
- 3 重视。受人尊敬景仰，被认为重要，引人注意。
- 4 独立。有权做想做的事，能自由地做决定，能以自己的方式做事。
- 5 仁慈。为别人做事，与别人共享，帮助不幸的人，慷慨。

6 领导。统领他人，有权指使他人，身居领导职位。

戈登发现，价值观与领导效能的关系，因领导职位的性质而有所不同。其次，领导尺度大致与管理效能呈正相关关系，而仁慈、支持和从众尺度则似乎与管理效能呈负相关关系。此外，以领导者和非领导者相比，领导者的领导分数高而支持分数低，显示他们对影响别人较重视，而对取得支持性较不重视。

#### （四）领导者的理想、成就和信念

理想，是指在自己的心目中寻求与模仿作为典范的榜样的需要。在我国，领导者的理想，应该是实现社会主义与共产主义社会这一远大目标。如果忘记了这一崇高的理想，在实际工作中就会偏离正确的方向。理想是动机系统中的组成成分，而且是高层次的、占主导地位的动机内容。

成就动机，是指领导者愿意去做、去完成自己认为重要而有价值的工作，并力求达到完美地步的一种内在推动力量。成就要通过领导者的不断追求才能达到，对成就的追求具有不可战胜的力量，在相当长的时间里始终不变地引导着领导者的思想与行为方向。一个有着强烈事业心的领导者，要有这种不达目的不罢休的向往。领导者应该时刻想到把事业搞上去，为了达到这一目的，在一定时期内，要使群体成员的思想与行为都向往着该目标。强烈的成就动机，有助于领导者在前进的道路上排除一切困难。

美国心理学家麦克里兰用心理测验来衡量人的成就动机。他设计了三张幻灯片，第一张画着两个人同时驱车走迷宫的情景；第二张画着两个人在迷宫的某处探索出路的情景；第三张画着一个人走出迷宫领取奖品，而另一个人还在迷宫中不知如何是好的情景。然后问被试者，愿意选择哪一种情景，是否想取得好成绩，以此来判断被试成就动机的强弱。当然，如何设计心理学的测验方法来考查领导者成就动



机的强弱，尚有待进一步的探索。

信念，体现了领导者的世界观与人生观，是领导者动机系统中最高层次的社会动机。领导者按照自己的世界观与人生观中的观点与原则，组成了最高层次的能被意识到的动机系统，以此来观察周围世界，并通过领导行为来影响周围世界。领导者的世界观，就是由各方面的知识所形成的、有内在结构的观点体系的总组合。信念具有鲜明的阶级性。不同阶级社会中的领导者具有不同的信念，这也是显而易见的。我国各级领导者的信念，应该是以共产主义的世界观与人生观作为自己考察一切问题的出发点。现实生活的大量实例告诉我们，一个优秀的领导者，其信念动机一般是正确的；反之，一个品德败坏的领导者，大都是在信念动机上发生了变化，他们不再以共产主义的世界观来指导领导行为，而是以腐朽的极端个人主义世界观来指导其行为。

## 二、领导者的气质

气质是一个古老的概念。古希腊著名医生希波克利特（公元前460～前370年）在他所著的《论人的本性》一书中，最早提出人体有四种体液——血液、粘液、黄胆汁、黑胆汁，这四种体液的组合，形成了人体的特质，即血液占优势为多血质，粘液占优势为粘液质，黄胆汁占优势为胆汁质，黑胆汁占优势为抑郁质。现代心理学讲的“气质”则指的是人的心理活动和行为在动力学方面的特征，特别是在情感与动作中的特征。如表情外露的人、表情不外露的人；情感发生快的人、情感易变的人；动作敏捷的人、行动拖拉的人；精力旺盛的人、无精打采的人；活泼的人、呆板的人；稳健的人、毛躁的人，等等，这都是对不同气质特征的描述。

关于气质的生理基础，当前各派学说看法不一，但已为多数学者普遍接受的是前苏联生理学家巴甫洛夫的高级神经活动类型学说。该学说认为，人的大脑皮层神经基本过程存在强度、灵活性和平衡性三种特性。这三种特性组合形成四种基本的个性类型，即兴奋型、活泼型、安静型和抑制型。这四种活动类型与体液说所描述的实际情况基本相符。因此，尽管体液说分类不够科学，但后来的研究者仍采用体液说的分类方法。

## （一）四种气质类型的心理和行为表现

### 1 胆汁质（兴奋型）

即平常人们说的急性子。情绪兴奋性高，感情强烈，易激动；对外界刺激反应快、敏捷，但欠灵活；行为果断，意志坚强，具有外倾性；精力旺盛，办事效率高，但急躁、轻率、爱发脾气，以致鲁莽、简单化。

### 2 多血质（活泼型）

情绪兴奋性高，对外界刺激反应迅速、灵敏；待人热情、主动、乐观，活泼好动，外倾性明显；易接受新事物，但体验不深刻，情感易产生，也易变化；善交际，办事效率高，但注意力易分散，兴趣易转移，行为不专一，甚至会失之轻浮。

### 3 粘液质（安静型）

即人们常说的慢性子。情绪兴奋性低，反应缓慢，动作迟缓；待人持重、安详、沉着；情感不外露，内倾性明显；工作迟缓，办事按部就班；情绪不易变化，行为刻板，容易保守，以致显得没有生气。

### 4 抑郁质（抑制型）

情绪兴奋性低，对外界刺激反应不强烈，但内心常思潮翻滚，多愁善感；待人接物冷淡刻板、孤僻、严重内倾；内心体验细微深刻，但办事效率低；常表现为与世无争，落落

寡欢。《红楼梦》中林黛玉的形象可以说是此种质型的典型代表。

对于气质类型的理解应注意三点：

第一，任何一种气质类型都有积极方面和消极方面，在评定一个人的气质时，不能认为一种气质类型好而另一种不好。而且就各个个人来说，典型地属于某一种气质类型的是较少的，多数人属于混合型，即两种甚至两种以上质型特点的混合，只不过某一种较为明显而已。

第二，气质是人的心理活动的动力特点，它不能决定一个人活动的内容和社会价值。不能因为某人是胆汁型，脾气急躁，就说此人不好；也不能因某人属于粘液质，是慢性子，就说此人必定工作效率低。看一个人的思想和工作，主要是看他的德、才及工作绩效。

第三，气质虽然是个性心理中稳定的自然特征，但仍具有可塑性。比如有的革命前辈，年轻时脾气急躁，而担负领导工作后，在复杂的革命斗争中逐渐变得老练持重，以至几十年后，老朋友重逢，会感到他的气质同过去相比简直是判若两人。这说明，一个人进行气质修养不仅是必要的，而且是可能的。

## （二）四种气质类型的优缺点比较

气质类型无好坏之分，每一种气质类型的人都有优点与缺点。比如，多血质的人反应灵活，容易适应新的环境，但是注意力不稳定，兴趣容易转移。胆汁质的人热情肯干，精力旺盛，但脾气暴躁，易于冲动。粘液质的人坚定沉着，稳重忍耐，但是反应缓慢。抑郁质的人在工作中耐受能力差，容易感到疲劳，但感情细腻，做事小心谨慎，观察敏锐，善于察觉别人观察不到的细小事物。四种气质类型的优缺点见表7.1。

表 7.1

## 1. 胆汁质

	优 点	缺 点
(1)	肯定	排斥异己
(2)	积极	专横
(3)	自立	不老练
(4)	反应敏捷	工作狂
(5)	竞争性	鲁莽
(6)	意志坚定	好争吵
(7)	善于说服	自负
(8)	富工冒险	固执
(9)	无畏	不善表达
(10)	勤劳	急躁
(11)	首领	过分率直
(12)	领导者	逆反
(13)	执著	无同情心
(14)	发起者	跋扈
(15)	果断	狡猾
(16)	独立	烦躁
(17)	自信	易怒
(18)	勇敢	统治欲
(19)	强迫性	顽固
(20)	坦率	好操纵

表 7.2

2 多 血 质

	优 点	缺 点
(1)	无拘无束	反复
(2)	主动	生活紊乱
(3)	生气勃勃	不休
(4)	有鼓动性	虚荣
(5)	有说服力	幼稚
(6)	擅于社交	易怒
(7)	喜好娱乐	放任
(8)	活泼	即兴
(9)	会跳跃	难预测
(10)	受欢迎	好插嘴
(11)	受人喜爱	健忘
(12)	活力充沛	唠叨
(13)	多言	散漫
(14)	感情外露	露骨
(15)	能激励人	善变
(16)	令人高兴	好表现
(17)	可爱	报复型
(18)	有趣	不专注
(19)	乐观	杂乱无章
(20)	开明	大嗓门

表7.3

3 粘 液 质

	优 点	缺 点
(1)	按部就班	内向
(2)	计划者	压抑
(3)	敏感	过分敏感
(4)	受尊重	不喜交际
(5)	体贴	消极
(6)	自我牺牲	不合群
(7)	坚持不懈	悲观
(8)	善于分析	难于取悦
(9)	规范型	不受欢迎
(10)	完美主义者	无安全感
(11)	制图者	挑剔
(12)	忠心	怨恨
(13)	考虑周到	不宽恕
(14)	音乐性	忸怩
(15)	深沉	好批评
(16)	理想主义	勉强
(17)	文化修养	多疑
(18)	细节	孤僻
(19)	忠诚	怀疑
(20)	井井有条	情绪化

表 7.4 4 抑 郁 质

	优 点	缺 点
(1)	羞涩	妥协
(2)	耐性	轻率
(3)	满足	拖延
(4)	含蓄	懒惰
(5)	自控难	缓慢
(6)	顺服	言语不清
(7)	平和	无异议
(8)	适应性强	乏味
(9)	平衡	缺乏热情
(10)	和气	保留
(11)	知足	胆小
(12)	聆听者	多疑
(13)	容忍	胆怯
(14)	调节者	担忧
(15)	幽默	冷漠
(16)	无攻击性	无目标
(17)	贯彻始终	平庸
(18)	外交手腕	犹豫不决
(19)	友善	不合群
(20)	迁就	优柔寡断

(三) 气质对人的职业的影响

现代气质类型的分类虽然无好坏之分，气质也不能决定一个人的实践活动，但气质对人的各种实践活动确有一定的

影响。

北京师范大学一位社会心理学教授曾对一个民主党派的各部门作过一项调查，这项调查的主要任务是检查这个党派自上而下各级部门的一把手，他们都属于什么样的气质，而他们的辅佐人物，即秘书长一类职务的人，又属于什么气质的人。调查结果表明，他们调查的7个部门的7个领导中，有4个是多血质或接近多血质，其余2个是胆汁质或接近胆汁质，只有一个是接近抑郁质的。而这7个部门的7个主要辅佐人物即7个秘书长，有4个是属于或接近粘液质的，2个是属于或接近抑郁质的，只有1个近似胆汁质气质。

这个结论告诉我们，无论一个人的处境如何、机遇如何、目标如何、志向如何，他的气质还是要影响他的职业选择。

另外，研究还表明，多血质和胆汁质类型的人，属外向型，这种类型的人最适合：

- 1 社交方面：疏通渠道、交流信息、协调关系；
- 2 宣传鼓动方面：激励同事、振奋精神；
- 3 思维方面：思想活跃、启迪灵感。

粘液质和抑制质属内向型，这种类型的人最适合：

- 1 实干型：动手能力强，一丝不苟，踏实可靠；
- 2 理论型：思考深邃，善于分析，巧于概括。

#### （四）气质对领导工作的意义

1 领导者了解自己的气质类型，有助于扬长避短。如前所述，不同气质类型的人各有优点和缺点，同时也有自己较适合的方面，有自己不擅长的方面。作为领导者一方面应该做自己擅长的领导工作，另一方面，要努力克服自己气质中的弱点和不足。

2 了解下属的气质特点，对不同气质类型的人采取不同的领导方法。领导者了解自己下属的气质特点，有助于有针对性地开展领导工作。例如，对多血质类型的人，要着重



培养其扎实、专一的精神和勇于克服困难的精神，要注意防止他见异思迁，对其缺点要进行严厉批评。而对抑郁质类型的人，要注意培养亲切、友好、善交、刚毅、自信的精神，对其批评要注意场合。对胆汁质类型的人，要着重培养自制能力和坚持到底的精神，交往中注意其情绪的变化。对粘液质类型的人，要着重培养热情、爽朗和生气勃勃的精神，对其弱点的批评、帮助、教育要耐心，要允许有考虑与作出反应的足够时间。

3 领导班子成员之间，要注意气质的合理搭配，克服气质障碍。

### 三、领导者的性格

有句谚语：“江山易改，禀性难移。”意思是说，一个人的性格形成以后很难再改变。事实上，性格并不是天生的，它是后天形成的，通过不断提高自己的修养，性格是可以改变的。作为领导者更要不断完善自己的性格，使之成为出色的领导者。

#### （一）性格的含义与特点

性格有狭义和广义之分。狭义的是把性格看成是一个人的较稳定的对现实的态度和与之相应的习惯化的行为方式。

广义的是把性格看成是人的自然欲求和精神欲求的追求体系，看成不仅仅是行为方式，而且包括心理方式、情感方式的总和。

关于性格的本质，至今仍然有多种说法。恩格斯说：“人物的性格不仅表现在他做什么，而且表现在他怎么做。”也就是说，性格的本质包括两个层面：一是行为的

现实，一是行为的动机和方式。

人的行为方式千变万化，心理特征也千差万别，因此，人的性格本身是一个很复杂的系统。每个人的性格，就是一个构造独特的世界，都自成一个有机的系统，形成这个系统的各种元素都有自己的排列方式和组合方式。要了解一个人的性格，必须对性格特征进行分析。

性格特征一般可分为四个方面：

1 性格的态度特征。是指一个人对现实的态度方面的特征。可分为对人、对己、对事三个方面。如，对人，包括对集体、对社会，有的人诚实，有的人虚伪；有的人热情，有的人冷漠；有的人豪爽，有的人孤僻，等等。对己，有的人谦逊，有的人自负；有的人自信，有的人自卑；有的人大方，有的人羞怯，等等。对事，包括对待工作和劳动，有的人勤恳，有的人懒惰；有的人认真负责，有的人消极敷衍，等等。

2 性格的情绪特征。指一个人情绪的速度、强度、稳定性、持久性和主导心境等方面。如，在情绪的速度和强度方面，有的人一触即发，有的人善于忍耐；在情绪的稳定性方面，有的人情绪沉稳，有的人喜怒无常；在情绪的持久性方面，有的人情绪体验深刻，持续时间较长，有的人情绪体验浅薄，转瞬即逝；在主导心境方面，有的人胸怀宽广，有的人心胸狭窄，等等。

3 性格的意志特征。指个人对自己的心理、行为进行控制或克服。如，有的人自制力强、纪律性强，有的人则放纵、任性；有的人坚定果断，有的人懦弱、优柔寡断，等等。

4 性格的智力特征。指人们正确而迅速地感受、观察、辨别、理解、判断、分析、记忆、认识和领悟客观事物及各种知识等方面经常而稳定地出现的一些特点。如，有的人深

思熟虑，灵活机智；有的人则头脑简单、死板愚笨，等等。

## （二）性格的类型

提起性格，人们很容易区分的两种类型是：内向和外向。内向的特点是独立性强，勤奋，善于思考，对事情考虑周到，办事稳妥不蛮干，谨慎地提出概括性论据，不爱空谈，严肃认真，行动时小心翼翼。不足之处是不够灵活，不够坦率，离群，容易被人误解，要安静地工作，不喜欢别人打扰，对人不太热情。外向的特点是适应性强，善于接受新事物，和别人交往坦率热情，行动迅速，善于交际，机智灵活。不足之处是独立性差，办事全凭兴趣，感情容易冲动，不善于做日常工作。

其实，内向与外向只是性格的第一个层面：行为的现实。性格的更深一层是行为的动机和方式，包括思维方式、情感方式、实践活动的方式等。具体表现为四种机能：

1 思考机能。这是合理地思考事物的机能，不受感情左右。根据客观的事实得出结论，可以说是逻辑的、理性的机能。这种机能占主导地位的人，优点是讲逻辑、重分析，客观、有组织地工作，有批判和鉴别能力，公正、坚定。缺点是不大理会别人的情绪，误解别人的价值观，不善于做调节工作，不喜欢劝说，感情不外露，对人不热情。

2 感情机能。与思考机能相同，也是判断事物的机能，只是作为判断标准的是喜欢不喜欢这种感情成分。这种机能占主导地位的人，比较注意他人的情绪，了解别人的需要与价值，对调节工作感兴趣，善于劝说、鼓动。缺点是不按逻辑考虑事情，不客观，不大会做组织工作，缺少原则性，不去鉴别，一味认可，感情用事。

3 感觉机能。是指用眼看、手摸、鼻嗅等各种感觉捕捉事物的机能。它不是判断事物的机能，而是对外界的刺激产生反映的机能。这种机能占主导地位的人注意细节，讲实

际，能记住事实和细节，能处理让人厌烦的细节，能忍耐，小心谨慎，有系统性。缺点是看不到可能的事情，顾及细节而失去全面，不相信直觉，对新事物缺乏热情，对复杂的事情感到苦恼，不大想到未来。

4 直观机能。指通常所说的下意识、潜意识、一瞬间闪现的机能，也可以说是第六感。这种机能占主导地位的人能看到可能的事情，能看到事情的结果，有想象力，善于提出新见解，能处理复杂的事情，能解决新问题。缺点是不注意细节和准确性，不注意实际，对于令人厌烦的事情没有耐心，匆匆下结论，逻辑性差。

作为一个正常的普通人，同时具备上述四种机能或能力。但是，对于每个人来说，总有一种机能比较发达，而其它机能处于劣势这样的情况。例如，你若是感情类型的人，你的感情机能是主要机能，而对应的劣等机能是思考机能。这对于一个普通人关系不大，但是作为一个领导者，尤其是要成为一个好的领导者则不然。每一个方面的欠缺，都可能导致领导工作的失败。因此，领导者必须取得性格机能的平衡，使性格的整体趋于成熟。

行为的现实与行为的动机和方式构成了观察一个人性格的完整形式。内向外向与四种机能组合构成8种主要性格类型。

1 外向型思考类型。优点是思想性强，善于思考，有分析问题的能力，有较高的行动力和决断力，善于交际，有组织协调能力，精力充沛，和别人交往坦率，对外界有了解。缺点是不大理会别人的情绪，要多样化，感情容易冲动，对日常工作有点不耐烦。

2 内向型思考类型。优点是独立性强，沉静，深邃，考虑周到不蛮干，有坚定信念，多思考，勤奋。缺点是对外界不感兴趣，想法脱离实际，离群，不坦率，要安静地工

作，不喜欢别人打扰，行动较慢，缺乏实践能力，感情不外露，对人比较冷淡，不善交际。

3 外向型感情类型。此类型给人的印象是爽快乐观，时刻关心和照顾别人，感情外露，容易接近，善于劝说、鼓动，有应变力。缺点是不按逻辑考虑事情，不客观，感情用事，缺乏主见。

4 内向型感情类型。优点是娴静文雅，感情细腻，不爱空谈，考虑别人的情绪，体谅他人，朴实，有同情心，办事认真稳重，有才能。缺点是不善交际，清高，容易被人误解，受伤害后容易采取偏激行为。

5 外向型感觉类型。优点是对事物有观察力，灵活，适应，讲实际，会生活、潇洒。缺点是做事凭感觉判断，不讲逻辑，过分拘泥于眼见为实，容易成为追求享乐的人。

6 内向型感觉类型。优点是对外界刺激非常敏感，注意细节，能处理令人厌烦的细节，能忍耐，小心，有系统性，对艺术有鉴赏力，有创造力。缺点是好幻想，脱离实际，容易被人误解，顾及细节而失去全面，多疑，自私。

7 外向型直观类型。这种类型的人第六感官非常敏锐，能够在无意识中捕捉到隐藏在现实后面的可能性，擅长开创某种新事业，有独立见解。缺点是不注意细节和准确性，对有些事情不讲逻辑，考虑不周，对令人厌烦的事情没有耐心，不擅长人际关系，不太关心周围人的情绪。

8 内向型直观类型。这种类型的人的特征是在心灵深处闪烁的灵感非常清醒，这与外型直观类型的人在现实的可能性方面得到的直观灵感稍有不同。这种类型的人注重的是心灵的可能性。这种类型的人能把无意识得到的印象变成内心的形象并获取到，具有预言家、艺术家的天赋。缺点是不善于观察现实，对周围的人、事漠不关心，给人的印象是“我行我素”。不善于与异性交往。

### ( 三) 各个类型的优缺点比较及对领导工作的意义

大自然给世界上的人们赋予了不同的性格，不同性格和能力的人互相补充，通力合作，从而形成了丰富多彩的世界。因此，性格本身无所谓好坏之分，每种性格类型都有其优点，同时也有其不足。每个类型的优缺点可作如下归纳：

可能有的优点	可能有的缺点
内 向	
独立	对外界有误解
单独工作	离群
勤奋	不坦率
多思考	会失去行动的机会
考虑周到，不盲干	常被别人误解
谨慎地提出概括性论据	要安静地工作
行动时小心翼翼	不喜欢别人打扰
外 向	
了解外界	较少独立性
和别人交往	没有别人在一起，就难以进行工作
坦率	要多样化
有行动，有作为	感情容易冲动
对事物有所了解	对日常工作有点不耐烦
直 觉	
能看到可能的事情	不注意细节和准确性
能看到事情的结果	不注意实际

想像，直观		对于令人厌烦的事情，没有耐心
能提出新见解		对有些事情，不顾逻辑，不予考虑
能处理复杂的事情		有时会视而不见
能解决新问题		匆匆作出结论
	感 觉	
注意细节		看不到可能的事情
讲实际		顾及细节而失去全面
能记住事实和细节		不相信直觉
能处理令人厌烦的细节		不搞什么新的玩意儿
能忍耐		对复杂的事情感到苦恼
小心，有系统性		不喜欢想到未来
	感 情	
考虑别人的情绪		不按逻辑考虑事情
了解需要，价值		不客观
对调解工作感兴趣		不大会做组织工作
感情外露		不去鉴别，一味认可
劝说，鼓动		感情用事
	思 考	
讲逻辑，重分析		不大理会人们的情绪
客观		误解别人的价值观
有组织地工作		对调解不感兴趣
有批判或鉴别能力		感情不外露
公正		对人不大热情

坚定

不喜欢劝说

印 象

妥协，折衷

优柔寡断

对问题看得全面

不做计划

灵活，适应

缺少秩序

希望变革

不能控制情况

根据所有数据作决定

工作时易于分散注意力

不大会下判断

不能及时完成规划或方案

判 断

作决定

固执

作计划

不灵活、不适应

下命令

用不充分的数据作决定

实行控制

轻易下判断

迅速作出决策

受任务或计划的控制

做一项工作从不半途而废

希望工作不受干扰

性格类型的分类虽无好坏之分，性格也不能完全决定一个领导者领导工作的好坏，但性格对领导工作的确有很大影响，因此，领导者了解自己性格类型特点，是有其意义的。

第一，在现实生活中，性格不同，可以实现性格互补。

互补有两大类，一类是需要互补。人的需要基本上可以分为五个层次。但是，个人在特定条件下的具体需要，特定条件下的优势需要不尽相同，这种人与人之间需要的不同，在某些条件下可以互补，成为相互吸引的一种因素，因而也就可以成为某种关系得以建立的基础。一个人若打算从事某项工作，或者筹办一个小企业，那么他一般会选择与具有他所缺乏的才干和能力的人合作；如果你善于经销，那么你会



选择一个精通会计业务的人合作。在这种情况下，两者正好能取长补短，各得其所，有利于事业的发展。这种互补形成了人才的最佳配合。一个富于冒险精神，有强烈进取心的人，最好选择一个谨慎小心、有自我抑制力的人合作，而且这两个人一定会在合作中建立良好的人际关系，因为，他们相互补充了自己的不足之处，从而在一定意义上形成了一个“完整的人”。

在两性关系中，互补因素同样也起作用。美国社会学家罗伯特·温奇对已婚夫妇和未婚情侣的个性特征做了详细的调查研究后发现，在某些条件下，夫妻和情侣之间的相互吸引，即他（或她）选择的对方在某些需要和特征方面能够补充，而不是符合自己的需要和特征。比如，一个性格倔强的人在选择伴侣时一般不会选择和自己同样倔强的人，因为两强相遇，互不相让，对未来的生活会造成许多麻烦。

另一类是人际交往中的作风和性格上的互补。这种互补指的是双方作风和性格不同。但是，一方对待另一方的方式或态度，并不影响另一方以个人的心愿处世行事，甚至有助于实现自己的愿望和习惯了的处世行事方式。比如，一个控制欲强烈的人与一个依赖性较强的人，就是很典型的作风和性格上可以互补的一对伙伴。因为这样两个人在一起，前者的控制欲可以得到满足，而后者感到有人可以依赖。相反，两个控制欲都很强的人在一起是很难相处的，会同“性”相斥。俗语说：“老大一多船要翻。”说的也就是这个意思。

一般来说，下列这样一些不同类型的作风和性格的人，都可以互补，并结为伙伴：

支配型、关怀型[ 依赖型、顺从型；

给予支持型[ 愿意合作型；

压抑型[ 对抗型；

自信自强型[ 优柔寡断型；

急躁型[ 耐心型;

倔强型[ 柔顺型;

阳刚型[ 阴柔型;

外向型[ 内向型;

左脑型( 思维清晰, 逻辑性强) [ 右脑型( 想象力丰富, 综合能力强) 。

第二, 领导个性对选拔任用干部有重要影响。

在日常生活中, 我们总会发现某一任领导总是喜欢某一类型干部, 而又特别冷淡甚至厌恶另一类型干部, 另一任领导却又有所区别或完全相反。换一种说法, 一任领导任用的对象总会有某种共同的特点。按选用对象的自身特点分, 可以分为经验型、知识型、稳健型、活跃型等。经验型干部主要特点是阅历比较复杂, 处理日常事务得心应手; 知识型干部一般具有学历高、知识面广, 理论水平、理解能力、适应能力强, 易于接受新生事物, 政策吃得透, 原则把得准等特点; 稳健型干部则是办事稳妥, 处世老成, 为人谨慎, 处世乐观, 爱好广泛, 工作有开拓精神等。从领导个性与选用对象之间的联系来分, 可以分为影子型、反差型、倾向性等。影子型, 就是平时所说的啥样的领导喜欢啥样的人, 从选用对象身上可以体现领导者自我, 有的体现在性情的苟同, 有的反映在经历的同辙, 有的则表现在喜好的一致等。反差型, 就是有的领导总是喜欢把与自己反差较大的人作为选用对象, 文诸葛喜武云长, 粗李逵爱细燕青。倾向性, 也可以称作微妙关系型, 就是虽说讲不清某一个领导为何喜欢选用同一类型干部, 但这种选用倾向却具有稳定性和一贯性, 所谓汉喜燕瘦, 唐爱环肥, 楚王爱淑女细腰, 赵王爱胡服骑射, 均归此类。此外, 按年龄分, 有的领导偏爱年长老成, 有的偏爱年轻有为。按地域分, 有的领导又常以地为界, 偏爱老乡等。领导个性的形成和发展都具有很大的随机性。因

此，领导个性可以与社会准则殊途同归，也可能与社会准则大相径庭。把选用干部个性化，以个人好恶决定干部任免升降，必然削弱组织原则的约束力、影响力，甚至会丧失组织原则，与社会需要相冲突，不利于改革、发展、稳定的进行。拘于一格选人才，容易造成人才的浪费。

第三，领导者要正确对待性格差异。

一个班子的成员由于生长环境、知识结构、工作经历不同，每个人都有各自的性格特征。作为领导者，一方面要注意克服自身性格弱点，加强修养，不以自己的性格去要求别人；另一方面，要能够容人，与人为善。

## 四、领导风格

领导风格，是指领导者在日常工作中表现出来的具有鲜明思想特点和个性特点的领导作风和领导方式。著名的管理大师彼得·德鲁克在《未来领导者》一书的序言中写到：“所谓的领导个性、领导风格、领导特性是不存在的。很难用一个模式来固定领导就是什么样，或应该什么样。我们看到，一些领导者把自己关在办公室，而另一些则特别爱交际；一些完全以自我为中心，而另一些则比较民主；一些是敏捷而冲动地做出决策，而另一些则研究又研究才做决定……”可见，要找到一种最佳的领导风格或武断地宣布哪一类领导方式是最好的，这是不可能的，也是毫无意义的。但是，这决不是说这项研究本身没有意义。我们通过比较不同的领导风格各自的优缺点，以及它适用的条件，可以为领导者提供有益的参考，帮助领导者学会根据不同的情况调整自己的领导风格，从而提高领导效能。

### （一）勒温的三类型模式

德国社会心理学家勒温于1939年以少年学生为对象进

行过一项研究。他把学生分成三组，分别采用三种不同的风格来领导。他由此概括出三种不同的领导类型，即民主型、专制型和放任型。

1 民主型。领导者把自己看成群体一员，把权力交给群体，组织群体成员共同讨论工作计划和目标，让他们自己选定任务和合作者。

2 专制型。权力掌握在领导者手中，实行独裁领导，一切由领导独自决定，与成员之间没有感情交流。

3 放任型。领导者把权力交给群体的每个成员，实行无政府管理，他既不想评价或管理群体活动，也不关心群体成员的需要和态度，一切放任自流。

管理者对属下所使用的独裁、民主和放任的领导方式之选择，需考虑下列四种因素后选用，并作必要的调整：

#### 1 管理者的特性

管理者具有下列特性者，对属下可选用独裁的领导：

- (1) 对工作具有充分信心者；
- (2) 工作知识技能较属下为优者。

但管理者不可基于下列因素而选用独裁的领导，即恐惧属下工作会失败、利用个人感情统治他人、喜欢自己控制一切。

管理者具有下列特性者，对属下可选用民主的领导：

- (1) 真正重视部属之处事才能；
- (2) 信任团体人员之思考能力。

但主管人员不可基于下列原因而选用民主的领导，即害怕担负责任想借会议减轻自己责任，不愿意得罪他人而借用团体名义处理。

管理者具有下列特性者，对部属可采用放任的领导：

- (1) 认为部属学识经验丰富且能对事情负责；
- (2) 自己善于协调且能作有效的信息提供。

但管理者不可基于下列原因而选用放任的领导，即不愿管事、对事不肯负责任、自己对工作毫无主张。

## 2 部属的特性

部属具有下列特性者，对之宜采用独裁的领导：

- (1) 具有独裁权威感者；
- (2) 对主管采取敌视态度者；
- (3) 依赖性甚大或能力甚差者；
- (4) 年龄较轻者。

部属具有以下特性者，对之宜采用民主的领导：

- (1) 年龄较大者；
- (2) 学识经验优异且工作熟练者；
- (3) 平和而不愿管制他人者；
- (4) 极愿合作者；
- (5) 喜欢群居且团体观念浓厚者。

部属具有如下特性者，对之宜采用放任的领导：

- (1) 学识经验优异且工作熟练者；
- (2) 自由气氛较为浓厚者；
- (3) 抱个人主义态度者；
- (4) 倾向孤独及遁世主义者。

## 3 当时的情况

遇到下列情况时，宜采用独断的领导：

- (1) 遇到情况危急者；
- (2) 必须于短期内完成工作者；
- (3) 处事原则、方法、程序已有严格规定，处理时不能有违者；
- (4) 内部发生裂痕，采用民主领导而仍无法弥补者；
- (5) 需运用尊严恢复属员之信心者。

遇到下列情况时，宜选用民主的领导：

- (1) 工作原则、方法、程序，尚有商讨余地者；

- (2) 需增加属员对工作之兴趣者;
- (3) 需增进属员对全盘工作之了解者。

遇到下列情况时, 宜选用放任的领导:

- (1) 对工作原则、方法、程序, 尚需从长考虑者;
- (2) 需研讨全盘性计划者;
- (3) 需考虑某种内容复杂之问题者。

#### 4 团体士气与态度

团体对主管人员采取敌对态度者, 宜:

(1) 将原有领导方式改为独裁领导, 以适应此种态度之需要;

(2) 在原有领导方式下, 采取某种措施以改善现有团体态度, 使适合于原有领导方式的要求。

团体对主管人员采取散漫松懈态度者, 宜:

- (1) 改用独裁领导以适应改善态度的需要;
- (2) 改用民主甚至放任领导, 以引诱态度的改善;
- (3) 在原有领导方式中, 采取适当措施来培养团体态度, 使之适合原有领导方式的要求。

团体对主管人员及主管部门业务具有高度热忱者, 主管对部属的领导关系, 只应逐步放宽而不应加严, 即应由独断领导放宽为民主领导, 由民主领导放宽为放任领导。

#### 5 考虑因素需注意先后顺序

选择独裁、民主、放任领导方式时, 需考虑的管理者特性、部属特性、当时的情况及团体士气与态度四个因素, 在考虑时需注意其顺序:

- (1) 先根据管理者的特性, 选用对部属之领导方式;
- (2) 如果所选用的领导方式对某部属的特性不相适应, 对该部属的领导, 宜改用适合该部属特性的领导方式;
- (3) 如果所选用或改用的领导方式, 与该工作当时的情况不适应, 对当时工作的完成, 应改用适合于该工作当时情

况的领导方式;

(4) 如果根据管理者的特性所选用的领导方式, 与团体士气及态度不适合时, 则应根据原有领导方式来改善团体士气与态度, 或改用适合团体士气与态度的领导方式。

## 6 领导方式的调整

选用独裁、民主、放任领导方式需考虑四个因素, 其实质并非永远不变, 而是经常在变。因此, 对所选用的领导方式, 遇到因素有变化时, 应该调整原有的领导方式。

## (二) 领导方格图

布莱克和莫顿在两个维度的基础上, 将每一维度再细分为9等, 用坐标线画出, 得出81种方格组合。他们认为, 所有领导者的行为都可以投射到下面这个坐标图上。

图7.1

1 1 型，贫乏型。领导者为维护其地位而以最小的努力去完成应做的工作，对工作对人都不关心。

1 9 型，乡村俱乐部型。领导者注意并关心组织气氛，保持融洽的组织关系，适度的工作任务。

9 1 型，任务型。强调权威与服从，安排工作采用使人的因素干扰最小的方法来达到工作效率。

5 5 型，中间型。兼顾必须完成的工作和人们有较高的士气。

9 9 型，团队型。工作成就来自献身精神，在组织目的上利益一致，互相依存，从而导致信任与尊重的关系。

领导者在采用上述领导方式时，往往并不是单一的一种，而是以上五种领导方式的两种或两种以上方式的组合。常见的组合方式有下列几种：

1 家长式领导风格。家长式的领导方式是 9 1 与 1. 9 两种方式的组合，即既有 9. 1 的严厉，又有 1. 9 的体谅，它在某种情况下类似于一个父亲与孩子间的关系。有家长作风的领导者倾向于在工作上保持严格控制，在私下则是宽宏大量和和蔼的。如果部属能按他的旨意办事的话。这种家长作风的具体表现可见诸于例如一个领导可能在下班前 20 分钟把他手下的一个人叫过去说：“乔，你已经足足干了一天，把任务都完成了，我们抽口烟。”

一个家长作风领导者把部属作为他管理的大家庭的一部分来对待。凡事都要向他们交待：谁、什么、何地、何时及如何。一方面鼓励他们负起责任，而另一方面又可能不给他们以实施首创精神的机会，因为他不可能有真实的授权，而且一遇到有与预商订做法有所不同，就会加以制止。

在家长式领导方式下，工作认真并表现出色的人会得到各种好处和个人认可。即使这些优厚待遇不与职工的产出工效直接挂钩，职工也会产生服从的安全感和幸福感。“我受



公司再生之恩”，这是一首表达对家长式领导作风感受的著名歌曲中的一句。一旦一个人沉溺至此，那就跑不了了。

2 钟摆式领导风格。采取大弧度钟摆的领导方式，可以用9.1，也可以用1.9，但不是在同一时间，一个接着一个。

当一个管理人员以9.1的方式加紧生产，而这样做的过程中又激起怨恨和反抗时，就可以看到这种大弧度钟摆的摆动。他一看到这种消极态度就转而把所有压力都撇开，并变得出乎寻常地关心起下属的想法、感受和态度。生产下降了，但关系却恢复到平稳的基础上。一旦他又开始毫不介意地恢复到9.1方式，随着等级关系达到高峰才又回来。此外，当企业在面临某种代表投票选举时，管理当局也会转向1.9方式，极力向职工讨好。而当选举一结束和选举符合管理当局的意愿以后，职工又会被告知“把生产抓起来，停止软的那一套”，于是又转向了9.1方式。

采取这种领导方式，虽然有时能得到权宜之果，但也容易播下混乱的种子。长此以往，人们不再相信领导者的话，这一方式也随之失灵。如果管理当局把人与工作的需要看成是一张跷跷板的两端，一端上，一端就得下，那就最有可能生成这种后果。对这类问题可供选择的解决办法又可能导致9.9方式。

3 平衡式领导风格。平衡是指在企业中由不同的组织机构分别采取9.1和1.9管理方式，以互相弥补不足，达到管理上的平衡。例如直线组织如按9.1方式管理，则可能产生通常的受侵犯的消极反应，为了防止这种感受恶化，参谋组织则采取1.9方式向内心不满的人提供有可能发表自己不满的机会。这样，参谋组织就成了防止整个系统在高压下产生破裂的安全阀。这种参谋组织可见诸那些所谓“现场代表”、“人事代表”或“雇员关系协调员”等。除此之外，还可采取另一种方式，就是直线组织采取1.9方式，不去做苛

刻的人事判断，而由人事部门采取9.1方式对人员作严格的评价，从而进行反向平衡。

4 双帽式领导风格。所谓双帽方法，是指领导者把对工作的关心和对人的关心隔离开来。但他又责成一个人要对两个方面负责。领导者在使用双帽方法时，在日常工作中使用9.1方式，隔一段时间取下关心工作的帽子换上关心人的帽子集中处理关心人的问题。例如，星期一领导班子主要研究盈亏问题和低效率问题，星期三同一个领导班子又可能研究人的问题。研究盈亏和低效率问题，主要从技术方面、生产方面而忽视人的方面的问题，研究人的问题又可能主要从人的需要来观察而忽略技术等方面的因素。因此这一方式，往往对于两套之间的内在联系认识不足。

5 “统计的”5.5方式。所谓“统计的”5.5方式，是指管理人员在处理工作与人的难题上随便使用两种甚至有时使用所有五种基本方式。其基本特征是，他得看在某一具体时刻什么是他认为最有效的。所谓有效是指行为能适应情况的要求。这种领导方式主要是随机应变，不考虑科学原则。换言之，“统计的”5.5方式是管理人员在所有方格上玩“跳房子”，他的行为不是一贯的。在对待每一个部属上见人行事，他对自己的行动似乎看不出有什么矛盾。他认为每个人都是不同的和独特的，因而缔造那种在相互讲尊严和尊重基础上的普遍关系根本不切合实际。因此，这种方式实际是在力图维持现状的情况下为顺应种种要求而“玩弄策略”。

6 “理想的”9.9风格。这是一种把关心工作与关心人结合得最好的一种领导方式。布莱克和莫顿认为，上述各种组合方式都是从一方面或另一方面来识别工作与人的难题，各自都用某一方式来处理它。它们的共同缺陷是没有看到关心工作与关心人的内在联系，从而不能从根本上解决问题。真正理想的领导方式还是能把个人目标同组织目标相互结合

和统一起来的9.9领导方式。

实行9.9领导方式的领导者认为：“我的工作是制定决策，但同等重要的是务必使决策健全。”他的具体管理信念是：

(1) 计划：“我让持有有关论据和与结果利害攸关的人一起来审查整个图像。我们以数学公式来表示一个从开始到完成的健全模式，以便为整个项目的一体化提供一个有机构架。我抓住他们的反应和观念，与他们一起确定目标和有弹性的进度表。”

(2) 组织：“在整个架构内，我们明确个人职责、程序以及基本规则。”

(3) 指导：“我要求随时向我汇报进度并和部属一起通过识别问题和修正目标对他们施加影响。如果有必要帮忙扫清障碍，我给予协助。”

(4) 控制：“除了在进度方面直接进行批评以保持项目跟上计划外，我和各负责人进行小结。我们评价已完成事项的情况，看看我们能吸取什么经验和如何把学到的东西用于将来。我基本按班组同时也对优秀的个人贡献提出表彰。”

(5) 人员配备：“在制定谁做什么的决策中，把工作要求同人员的能力或对于开发的需求配合起来。”

9.9领导方式当然是一种最理想的领导方式，它不仅能使劳动生产率提高，而且也能使职工心情舒畅，从而使组织产生强大的凝聚力和活力。但是，由于采取这一方式对领导和职工的素质要求都很高，因此有的人认为这种领导方式不实际，因而怀疑这一方式是否能坚持下去。

### (三) 领导方式连续统一体理论

又称独裁——民主领导连续带理论，组织行为学家坦南鲍姆和施米特提出的领导方式的模型理论。他们认为，在独裁与民主这两种极端的领导方式之间，存在着七种不同的领导行为模式，它们是：(1) 领导自己作出决策，并向下属公

布决策。(2) 领导向下属“推销”其决策，即领导作出决策，然后尽量说服下属接受决策再宣布。(3) 领导提出观点征求意见。在此模式中，领导作决策，并希望下属接受决策，但要向下属提供他的想法和意图的详细说明，并允许提出问题。(4) 领导提出决策草案供修正。在此模式中领导提出暂定的计划，然后再征求意见，最后作出决策。(5) 领导提出问题，征求建议再制定决策。在此模式中，下属可参与决策，领导宣布的决策是从下属提案中选择出来的。(6) 领导确定范围，请集体作出决策。(7) 领导允许下属在上级规定的范围内自由活动，发挥作用。

在上述各种模型中，到底哪一种领导方式最好呢？坦南鲍姆和施米特认为，不能抽象地从其中选择某一种模型作为最好的，或者讲某一种模型是最差的。成功的上司不一定是专权的人，也不一定是放任的人，而应该是在一定的具体情况下善于考虑各种因素，采取恰当行动的人。当需要果断指挥时，他善于指挥；当需要职工参与决策时，他能提供这种自由。这样才能取得最好的效果。

至于需要考虑的各种因素，最重要的有以下三个方面：

1 上司方面的因素。一个上司的行为受到他自己的背景、知识、经验、个性的强烈影响。这方面的重要因素有：(1) 他的价值观念体系。他认为职工在决策过程中应该参与多大程度？或者他认为自己在决策上负有多大的个人责任？还有，他对组织效率、职工的个人成长、公司利润的相对重要性持怎样看法。(2) 他对下属的信任程度，特别是他对下属在这个具体问题上的经验和能力的信任程度，将影响他对领导模型的选择。(3) 他自己在领导方式上的倾向。有的上司习惯于发号施令，而有的上司则习惯于同别人商量。(4) 他对不确定情况的安全感如何。上司减少了对决策的控制，就降低了自己对结果的可预见性。所以，这也会影响到他的

领导方式。

2 下属方面的因素。下属的行为也受到他们的背景、知识、经验、个性方面的强烈影响。这些对上司在决定领导方式时也很有影响。这方面的因素有：(1) 下属对独立性的需要程度。(2) 下属是否准备承担决策的责任。(3) 下属是希望有明确的指示，还是希望有较大的活动自由。(4) 下属是否对问题感到兴趣，以及对问题重要性的认识。(5) 下属对组织目标的理解和认识的程度。(6) 下属是否具备解决问题所必需的知识和经验。(7) 在下属以往的经历中，曾否参与过决策，等等。

3 形势方面的因素。这包括：(1) 组织的类型。各种组织都有影响其成员行为的价值观念和传统。这表现在职务说明书、宣布的政策和高层领导的表示中。如有的企业的最高领导希望下面的经理主动、富有想象力、有魄力；而另一些企业的最高领导则把下属处理人际关系的能力看得最重要。此外，工作单位规模的大小、地理位置的分布等，都会影响上司的领导方式。(2) 团体的效率。下属的团体以前是否在一起工作过，其成员的背景和兴趣是否相似，团体有无解决问题的能力，团体的内聚力、相互了解和目的共同性如何等。(3) 问题本身的性质。问题的复杂程度，解决问题所需要的专业知识等。(4) 时间的紧迫性。问题愈是要尽快解决，上司愈是倾向于个人作出决定。

除了以上三个方面的因素以外，上司还必须从长期的、战略的观点来通盘考虑。这样，才能在“领导方式连续统一体”中选择一个当时当地最恰当的领导方式。

#### (四) 通路——目标模式

又称途径——目标模式。由加拿大多伦多大学教授埃文斯于1968年首先提出，后由其同事豪斯扩充发展而成。通路——目标模式的基本要点要求领导不仅要阐明对下属工作

任务的要求，而且要帮助下属排除实现目标的障碍，顺利达到目标，并在过程中给予职工多种满足需要的机会。此模式认为有四种领导方式可供领导者在不同情境下选择使用：

1 指令型方式。领导发布指令，明确告诉下属做什么，怎么做。决策由领导者做出，下属不参与。

2 支持型方式。领导对下属友善、关心，但不注意怎样通过工作使人满意。

3 参与型方式。领导在作决策时征求并认真考虑、接纳下属意见。

4 成就型方式。领导向下属提出挑战性目标，希望并相信下属能达到目标。

豪斯认为，领导者在选择自己的方式时，应主要考虑两个因素：(1) 下属个人特点：如领悟能力、教育程度、对成就的需求、对独立的需求、承担责任的程度，如有的人觉得有能力完成任务和控制事物发展，这种人喜欢参与式领导；有的人认为工作成就靠命运和机遇，自己无法控制，便喜欢指令型领导。(2) 环境因素：包括工作性质、权力结构等。如果工作性质是常规性的，目标和达到目标的途径是一目了然的，在此环境下，指令型方式便会引起下属不满。但假如工作任务模糊不清下属无所适从时，领导采取指令性方式不仅是适宜的，而且下属也会满意。此模式认为，领导效率取决于他能激励下属达到组织目标的能力和使职工在工作中得到满足的能力。领导行为只有被下属认为能导致自己满足时，才能被下属接受；同时领导行为只有把下属需求满足同工作绩效联系起来，并使职工知道怎样达到目标时，才能起到激励作用。

### (五) 领导生命周期模式

又称领导寿命循环理论。美国学者卡曼以俄亥俄大学管理行为四分图和阿吉利斯的“不成熟—成熟理论”为基础，

于1966年提出，后由赫西和布兰查德予以发展而形成的一个三维结构的领导效率模型认为，领导有两大行为：(1) 工作行为，表示领导采用单程沟通的方式向下属人员说明应该干什么，在何时、何地、用何种方法去完成任务；(2) 关系行为，表示领导采用双向沟通方式，用心理的、培养社会感情的措施指导下属，并照顾下属的福利。认为领导风格要适应下属的“成熟度”（指成就动机、承担责任的意愿和能力，经验和学识以及心理上的成熟度，如自信心和自尊心）。工作行为、关系行为与成熟度之间是一种曲线关系。

随着下属由不成熟走向成熟，领导行为应按下列程序逐步推移：高工作与低关系      高工作与高关系      高关系与低工作      低工作与低关系，由此划分出四种类型：(1) 命令型。高工作与低关系，适应于低成熟度情况，下属不能也不愿承担责任，领导可采用单向沟通，向下属明确规定任务，向他们交待何时、何地、何种方式去做何种工作。(2) 说服型。高工作与高关系，适用于较不成熟的情况。绝大多数决定由领导作出，但领导通过双向沟通和解释获得下属的心理支持。处于这种成熟程度的下属愿意负起工作的责任，但缺乏工作的技巧，如果领导向他们提供帮助和指导，他们会按所指方向去努力工作。(3) 参与型。高关系与低工作，适用于比较成熟的情况。下属能够胜任工作，但不乐意领导过多指示。领导应通过双向沟通和下属互相交流信息，讨论问题、支持下属。(4) 授权型。低工作与低关系，适用于高度成熟的情况。下属具有能力和愿望或自信心来负起工作的责任。此时领导可授权部下，只起监督作用，让下属“自行其权责”。此模式的最大贡献在于强调领导行为应富于弹性，应用不同方式对待不同部属，或在情形改变时调整自己的领导方式。

## 第八章 领导者的心理素质之二 ——心理适应性

联合国专家曾预言：从现在到21世纪中叶，没有任何一种灾难能像心理危机那样带给人们持续而深刻的痛苦。因为现代社会正处在一个亘古未有的深刻变革时代，每个人都面临前所未有的挑战，这种快节奏的社会生活使人的心灵遭受了巨大的压力。作为领导者更是如此。领导者始终处于失败——成功——新的失败——新的成功的交替变化当中。领导者事业的成功，往往令人回味、心醉，在精神上感到极大的满足与愉悦。然而，在领导的道路上没有常胜将军，成功之后又是新的挑战，甚至失败。如何面对失败，对领导者是极大的考验。是消沉、急躁、抱怨、胆怯、萎靡不振，还是稳定、从容、重新奋起？这都是对领导者心理素质的考验。

研究表明，良好的心理素质对领导者具有非常重要的作用。美国著名心理学家特尔曼曾对800名男性进行了长达30年的追踪研究，对其中取得成就最大的20%和成就最小的20%进行比较分析，结果表明，其差别并不在于智力水平的高低，而在于心理素质的差异。往往那些智力水平并不超凡，通常是在中等智力水平以上，但心理素质良好的人更容易取得成就。美国斯坦福大学教授特卡门对智商在130以上的1528名超常儿童进行了历时5年的追踪研究，其结论是，早年智力测验并不能预测晚年工作的成就，一个人的成就同智商的高低无明显的关系，而与良好的心理素质具有直接的关系。



## 一、领导者的心理适应能力

心理适应能力，是指领导者通过自我意识、自我控制与调节，克服情绪的、心理的各种障碍，激发创造性张力，塑造健全完美的人格，防止和消除不良的心理状态的能力。它主要包括以下几种能力：

### （一）自我意识能力

人的心理不仅能够认识外界对象、现象，而且能够认识自己的身心状态，把自己的生命活动和心理活动作为自己意识的对象，从而控制自己的力量，调节个人同周围现实的关系。命运就掌握在自己手中，正如苏格拉底所说，真正认识自己的人，才是最有能力的人。人们常说知人难，事实上，知己更难。范学智、张稼人在其合著的《超越权力——领导魅力纵横谈》一书中，将领导者个人自我对待的情况归纳为“五难”：

1 难于知长短。即难于了解自己的长处与短处。一般人还比较容易做到“有自知之明”，但是一旦有了地位、有了权力以后，做到“有自知之明”就比较困难了。权力越大、地位越高，要听到部下和群众的真话，特别是关于领导者本人缺点的真话就越难。有不少领导人不知道自己的长处与短处，只知道自己是领导者，走到哪里都是前呼后拥，一片赞扬之声。领导者则飘飘然、乐融融，讲话、指导、做报告。这类领导者最大的短处，就是不善于联系群众，不善于听真话。

2 难于知荣辱。荣辱观，历来就是人生观、价值观、

道德观的集中反映。社会主义领导者最大的荣光在于能使广大人民群众走向安全，走向富裕，走向幸福。本人的名利应该是微不足道的。然而，有的领导者却将个人的升迁、排场视为荣耀，为达此目的，不惜弄虚作假、欺上瞒下，损害国家与人民利益。还有的领导斤斤计较公开场合的座位与名次，为达此目的，大肆挥霍单位与国家的资财，炫耀个人的地位与权力。这对马克思主义者来说，实在是一种颠倒的荣辱观。

3 难于知轻重。一个政党、一个国家，必须有大量勇于牺牲或奉献个人利益的各类干部，为国家和人民谋福利。领导干部如若一事当前，先替自己考虑，那么肯定会在看待个人利益与国家利益、人民利益的孰轻孰重的问题上，陷于困惑甚至倒行逆施。

如今，在我们干部队伍中，有许许多多像孔繁森式的好干部，他们大公无私、献身奉献，人民的利益高于一切。但不可否认的是，也有少数领导干部以权谋私、损公肥私，严重地败坏了党和政府在人民心目中的形象。

4 难于知忧乐。“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”，应该是社会主义领导者所必须具备的基本品格。遗憾的是，我们有些领导干部置人民的困苦、忧愁于不顾，讲究排场、铺张浪费。

5 难于知进退。领导者有一个共同的特征，那就是对权力的强烈占有欲。所不同的是，好的领导者用它来为人民服务，差的领导者则多用来满足虚荣心，为个人或小集团谋利益。

无论是较出色的领导者还是较差的领导者，都可能有无知进退的情况发生。所不同的是，前者不知退，表现为对国家和人民利益的高度责任心和个人安危的置之度外；后者的不知退，表现为对个人名利与权位享用的陶醉，而不顾国家

与人民对他的期望。问题的关键是，即使是杰出的领导人才，也应以知进退为佳。因为集体领导者的权威与魅力，组织的生命与活力，是建立在不断个体变动、吐故纳新基础之上的。为此，领导者应增强自我意识能力，正确认识自己，评价自己，处理好个人与组织的关系。

## （二）自制能力

自制能力，指个人对自己的心理如情感、情绪、愿望、习惯、爱好等进行控制或克服的一种能力，也是促使自己自觉地履行职责的一种能力。自制，就是自我调节和自我控制。作为领导者，自制能力表现为以下几个方面：

1 有目的、有意识地审视自己的言行，用较高的道德标准要求自己。俗话说：“上梁不正下梁歪，中梁不正倒下来。”领导者的一言一行，一举一动，不仅仅是个人问题，而且关系到党和政府的形象。所以，领导者自制能力首先要求领导者要以身作则，正人先正己。

2 以理性、意志克制不符合道德要求的情感、欲望，使自己按照合理、正确、符合领导角色要求的活动方式行动。据说，富兰克林为自己定了12条，以此来约束自己：

(1) 节制——食不过饱，饮不过量。(2) 自制——对待别人要克制忍让，不可怀有仇恨。(3) 寡言——除对别人或自己有益的话外，不多说话；避免和人说空话。(4) 秩序——用毕的东西归还原处，做事情按部就班。(5) 果断——该做的事，坚决执行；该履行的，务必完成。(6) 节约——除对自己或别人有益外，不乱花钱。(7) 勤奋——不浪费时间，经常从事有益的事情；动作利索。(8) 公正——不侵害别人，不要由于你的失职而使人受损失。(9) 诚实——不欺诈；心地坦白、正直；言行一致。(10) 清洁——保持身体、衣服及房间的清洁卫生。(11) 心胸开阔——不要为令人不快的区区琐事而心烦意乱、悲观失望。(12) 慎言谨行——

要使你的言行符合每一条道德标准。

富兰克林的朋友向他提意见说：你说话的语气和动作往往流露出一种骄傲的神情。富兰克林对朋友表示感谢，又添了一条：（13）谦虚有礼——要像耶稣、苏格拉底那样立身处世，谦虚有礼。富兰克林把这13条作为座右铭，抄在一个小本子上，以此作为自己处世待人的镜子。由于他十分重视个人道德品质的自我完善。这位出身贫寒的人，不仅成为著名的科学家，而且成为一名有高尚道德的政治家、社会活动家。

3 在领导工作中，要善于控制自己的情绪，冷静、沉着地处理各种事情，解决各种矛盾、问题。主要表现是：（1）制怒。指控制自己的感情，不随便“动肝火”，坚持冷静地待人处事。（2）克服急躁情绪。领导者处理问题当机立断、行动果断是必要的，但不能简单草率，对下属更不能态度生硬、动怒发火。（3）消除抱怨。有的领导者好有抱怨情绪，抱怨上级对他不够信任、不理解、不支持，抱怨同事不合作，抱怨下级能力差，抱怨群众觉悟低、出难题。抱怨情绪不仅对领导者自己有害，也影响正常的人际关系，影响领导工作。（4）控制紧张情绪。有的领导者终日忙碌，不懂得如何从生理上和心理上放松自己、不会休息，结果整天昏昏沉沉，影响领导效率。

### （三）心理承受能力

心理承受能力，指社会变革过程中人们对事物的心理适应和反应能力。作为领导者主要表现在以下几个方面：

1 正确面对工作压力。新的世纪是个竞争的世纪。随着越来越多的国家纷纷融入工业化、市场化和全球化的时代潮流，必然加剧对全球有限资源的需求，为获得社会财富和生存条件而产生的民族、国家、地区矛盾会逐渐增多，各国围绕相对有限资源的争夺也会日益激烈。与此同时，现代高

科技转化成人类创造社会财富的能力以后，必然使生产手段和劳动资料的变化频率大大提高，特别是生产手段的更新换代会越来越快，因而也会引发国家、地区、企业间广泛而深刻的竞争。无时无刻不处于竞争中的时代，无疑要给广大干部带来越来越大的心理压力，对他们的心智素质的要求也越来越高。

面对压力，作为领导者首先要加强学习。在一个以知识为基础的社会里，没有知识的人将难以生存。没有知识的人想成为领导者那简直是梦想。增强吸纳新知识的能力，是领导者解决工作压力最有力也是最有效的工具。

其次，要有不怕牺牲的竞争精神。培养自己的意志力和情商，具有敢为天下先的创新精神和勇于竞争的胆识，在困难和压力面前不低头、不退缩，能抓住机遇发挥自己的优势与强者进行较量，在竞争中创造发展的条件和空间，不断把事业推向前进。

最后，要保持创造性张力。所谓创造性张力是指解决愿景与现实之间差距的创造力。《第五次修炼》一书的作者彼得·圣吉指出：“创造性张力是自我超越的核心原理，它整合了这项修炼所有的要素。然而大部分的人对它有所误解，例如‘张力’一词本身含有焦虑或压力的意味。但是，创造性张力是在我们认清一个愿景与现状之间差异之时产生的那股正面的力量。”

彼得·圣吉指出，愿景是什么并不重要，重要的是愿景能发挥什么作用。创造性张力可转变一个人对失败的看法。失败不过是做得还不够好，是愿景与现状之间存在的差距。失败是一个学习的机会，可看清对现状的不正确认知、体察策略为何不如预期有效，并检视愿景是否明晰正确。

通过创造性张力进行领导，不同于解决难题。在解决难题中，改变的能量来自于从一个非渴望的现实中挣脱。而用

创造性张力，改变的能量来自领导者要开创的远景及其并列的现实。

2 树立崇高的理想、信念，防止需求层次错位。坚定的理想、信念，是领导者的精神支柱和正确的价值取向。只有树立崇高的共产主义理想，才能抵制各种腐朽思想的侵蚀，才能经得起各种利益的诱惑。近些年来，随着各种不良风气的沉渣泛起，有些领导者出现了需求层次错位，注重实惠，讲究物质享受，对个人利益斤斤计较，对高收入者心理失衡，最后不惜牺牲国家和人民的利益，以权谋私，走上犯罪的道路。

3 寻求理性情感互补，提高综合平衡能力。综合平衡能力指人们在理性、情感、反应等方面的平衡、互补能力。在社会变革中，人们在理性上接受不了，可以从情感中得到慰藉；陷入情感冲动的，可以用理性行为进行指导；压力刺激欠妥的，可以在反应行为中得到纠正。理性、情感、反应的互补和平衡，对克服人们的心理失衡、提高心理承受能力有重要意义。

#### （四）情绪调节能力

近年来，世界人才学界提出一个新理论，即相对于“IQ”论又提出“EQ”理论。

所谓“IQ”是指人的智力商数，简称智商，智商一般表明一个人智力发展水平的指数。所谓“EQ”是指人的非智力社会素质发展水平指数，相对“情动”叫“情商”，包括：（1）情绪自制力、忍耐力，冲动控制、感情控制和容忍能力，而情动则是依个人的喜怒哀乐情绪冲动行事，感情色彩浓；（2）热情、成就欲、积极主动性、敬业精神、责任感，相反则是消极、拖沓、无原则、不负责任；（3）同情、宽容；（4）协调力、合作精神，正确自我评价，能够从集体角度思考问题，正确处理自我和他我的关系，相反个人主义

第一、一切唯我为中心。情商所表现出的特征都具有很强的社会性特点，是在人的社会化过程中形成并稳定下来的。一个人从“情动”的“非理性行为”向“理性行为”的发展，是成熟的标志，情商也是一个人社会性成熟水平的指数。

美国人才学家丹尼尔·戈尔曼博士（美国哈佛大学教授、纽约时报记者）指出，IQ 很高的人未必能够成功，而 IQ 平均的人却大多获成功，其原因就在于 EQ 的不同。丹尼尔认为人的社会成功基础不在 IQ，而在 EQ；反映人的真正能力也不是 IQ，而是 EQ；EQ 高的人，就能够无限地发挥 IQ，反之，IQ 的发挥就会受到阻碍。日本人才学家土屋京子认为，一个人在社会上成功的因素，IQ 仅占20%，EQ 要占80%。

著名的领导学专家柯维也同样认为，一位领导者如能将自己的情绪“握在手中”，即掌握和协调好自己的情绪，则将具有特别的智慧。

社会心理学家和情绪研究者汉纳罗尔·韦伯和萝塔·劳克斯，经过多年的研究，提出情绪调整的四个方法：

### 1 情绪的调整

调整主观的感受（我想要让自己再次觉得愉快）、感觉压力的调整、心理冲动的调整、认知评价的调整以及行为动力的调整。

### 2 情况或是问题的调整

为情绪负担沉重的情况，不是改变它就是自己要能适应。如此才有可能重造以往的状况（我要一切像以前一样）。

### 3 自我调整

遭受到伤害的自我评价或是受到攻击的自我概念；保护并防御自我评价的感觉和自我概念（“我要证明自我的安全”）或是提升自我评价的感觉以及扩展自我概念（“等着瞧，看我到底有多少能耐”）。

#### 4 相互作用的调整

给予回音并回应你的感觉；告知相关的自我画像；带领其他人达到希冀的行为（“他不应该来烦我”）；对相互作用提出疑问（“我要结束这份关系”）或者保护之（“我不要让她感到负担”）。

## 二、领导者常见的心理障碍及调节

在实际生活中，领导者与普通人一样，在心理素质方面并非是完美无缺的。如果作为普通人，影响只是个人或少数几个人，然而作为领导则不同，它不仅影响领导者的效能，而且给组织带来危害。因此，存在这样、那样心理障碍的领导者，都必须加强自身的修为，增强心理调适能力。

### （一）虚伪心理

早在一百多年前，美国人史密斯就说：“中国人作为一个种族，具有强烈的做戏的本能”，“很轻微的刺激，都能使任何一个中国人进入戏剧，把自己当作戏里的一个角色”，“像做戏一样装模作样，行磕头礼，屈下双膝、趴下身子，往地下叩头”。乍听起来，作为一个中国人真是深受刺激，难以接受。然而，在我们现今社会里，确有那么一些生存于权力中心或边缘地带的人物，就如鲁迅先生在《学界的三魂》一文中谈及“官魂”时所说：“中国人的官瘾实在深，汉重孝廉而有埋儿刻木，宋重理学而有高帽破靴，清重帖括而有‘且夫’‘然则’。总而言之，那魂灵就在做官——行官势，摆官腔，打官话。”一言以蔽之——虚伪。

说有些领导者虚伪，这些人心理肯定不太舒服。然而这种虚伪心理是在理智清醒的情况下应主观需要而产生的。它已经形成了一些官人的性格特征。主要有下列几个方面：

- 1 为了面子而产生的虚伪心理。有这样一则笑话：有



一个秀才，家境贫寒，其妻衣着不整。某日，家中来了一位客人，秀才害怕客人笑话，就让妻子扮成女仆。客人来到时，他向妻子喊道：“仆人，泡龙井茶。”其妻送上一碗凉水，秀才大怒道：“好不晓事的仆人，如何送上一碗清水来？”其妻也大怒道：“要有龙井茶，除非你将我——你的老婆拿去卖了。”无独有偶，说朱镕基总理在某省视察路过某产粮大县，便要随行一起前去参观。不料该县粮仓空空如也。当地领导赶紧从周围县调来粮食。后来经媒体曝光，当记者采访当地有关负责人时，这位领导竟说：“不把粮仓装满，面子上不好看。”如果说这位领导的作法仅仅是为了面子上好看而弄虚作假的话，那么下面的例子恐怕就不止如此了。

2 为了显示政绩而产生的虚伪心理。一段时间以来，党内和社会上对干部的政绩流行着这样的说法：“干部出数字，数字出干部。”对此，我们认为应当采取辩证分析的态度。就实际情况而言，各级干部中的绝大多数是怀着很强的责任感和使命感走马上任的，他们在各自的岗位上勤勤恳恳、吃苦耐劳、尽职尽责地工作，为了党和国家的事业，为了人民的福祉，贡献自己的忠诚和才智。如果说他们都是靠弄虚作假往上爬，这既不合事实，也有欠公允。但是，也应当承认，这种说法也从一个侧面反映了目前干部制度上的不完善和少数干部弄虚作假，用有水分的数字骗官晋级的现象。

3 为了自己的私利而产生的虚伪心理。据统计，1999年纪检监察机关共查结案件130414件，其中有4092名县处级以上干部，327名地厅级干部和17名省部级干部受到处分。许运鸿、胡长清、孟庆平、徐炳松这样一些官倾一方、胡作非为的干部纷纷落马。这些人尽管官很大，但他们并不敢明目张胆地收受贿赂，而是暗地里采取各种手段，抱着侥幸心

理，干违法乱纪的勾当。在事情没有败露之前，他们是心虚的，然而他们为了私利，为了满足那卑劣而贪婪的欲望，他们不惜铤而走险。当然，等待他们的最终将是法律的严惩。

4 由官场的特殊环境而产生的虚伪心理。在中国，自古以来就是一个以官为轴心的社会。“学而优则仕”，千军万马过独木桥。由此就产生了官场上的互相倾轧、明争暗斗，使人学会了说官话、说套话，打官腔、行官势。有一首歌谣对此作了生动的描述：“官途有夷有险，运来则加官晋爵，运去则身败名裂，有多少宦海茫茫吁可怕，那风波陡起天来大。单听得轿儿前唱道喧哗，可知那心儿里厉乱如麻，到头来空倾轧。霎时间坠缺锦上添花，蓦地里被严参山砂落马。”这首歌谣虽然描写的是旧时的官场情形，然而，我们却从现今的官场中还隐隐约约能找到一点它的影子。

## （二）嫉妒心理

弗·培根曾说：“在人类的各种情欲中，有两种最为惑人心智，这就是爱情与嫉妒。”嫉妒是一种在社会关系中作用最普遍，但却最易被人们忽略和谈及的一种心理状态。日本学者诧摩武俊认为：“所谓嫉妒，就是自己以外的人，占了比自己优势的地位，或者是自己所宝贵的东西被别人夺取或将被夺取的时候所产生的情感。”

嫉妒是一种卑劣的情绪。如果一个人的这种情绪状态反复出现，那么就会转化为人的稳定的性格特征。具有嫉妒性格的人会给自己的身心健康带来很大的损害。同时，嫉妒还会破坏人与人之间的心理相容性。在正常的气氛下，人们可以为工作群体的预期目标而齐心协力地奋斗，但在一个工作群体中出现几个嫉妒者之后，人们的注意力就会从集体目标上转移开。嫉妒者散布流言蜚语，引起不知情者的议论、猜测，严重地挫伤了受嫉妒者的感情。嫉妒者破坏了作为工作群体生存的条件之一——感情的纽带，从而使工作群体名存

实亡。所以，嫉妒心理不仅害人、害己，而且还有害于工作群体。

领导者的嫉妒心理大都是为社会对自己的评价问题而发生的，嫉妒的中心往往是对方的地位、名誉、权力和业绩等，主要表现在以下几个方面：

1 嫉妒对方的权力。这种嫉妒心理常发生在副职身上。在现实生活中，有正职在上，副职的才华就很难显露出来，为人们所重视，副职只好生活在正职的阴影之下。在这种情况下，如果副职的思想觉悟不够高，对权力的认识不够正确，往往就加剧了个人心理上的变态——嫉妒便由此产生了。这种嫉妒心理如果得不到有效调整，很容易引起正、副职之间的摩擦和纠纷，或越权或消极怠慢、袖手旁观，甚至背后拆台。

2 嫉妒对方的才华。这种情况常发生在副职能力、才华强于正职的情况。由于领导者害怕别人超过自己，因此，自己做不出成绩，也决不让别人做出成绩。这些领导者对下属的工作情况、有无培养前途和怎样进一步发挥他们的才华等很少考虑，但却关心下属是否对自己尊重，对别人的工作常常指手画脚。在这种情况下，人的才华无法施展，工作不可能取得成绩。

3 领导者在领导岗位上对下属褒贬不当、亲疏失调而诱发了下属的嫉妒心理。领导者除了自身会产生嫉妒心理外，由于工作中管理不善，也会诱发下属的嫉妒心理。一个组织的成员应该得到同样的尊重。但是，有些领导者人为地制造成员之间的心理差距感。他们对与自己合得来的人亲，合不来的人疏。这样容易使别人在对比之中产生一种心理上的失落感，最终诱发出一部分人对另一部分人的嫉妒心理。此外，由于领导者无意或有意的疏忽，使得有些人做了好事也得不到赞扬，只因为他们不是先进人物；而有些人，因为

是先进人物，所以美事全落在他们身上，这种情况也会导致一部分人心生嫉妒。

嫉妒是一种低级心理，继续抱住这种心理不放，是一种狭隘的偏见，正确态度是有则改之，无则加勉。

一些人所以嫉妒别人，一个重要原因，是自己不求上进，又怕别人超过自己，似乎别人成功了就意味着自己的失败，大家都是矮子，才显出自己是巨人。于是“事修而谤兴，德高而毁来”，其骨子里正是韩愈说的“忌”与“怠”两个字，“怠者不能修，而忌者畏人修”。我不学好，你也别学好，哪个要上进，跳起而攻之，这是一种有害的腐蚀剂，这种小生产者的自私和偏见，不仅打击别人的积极性、上进心，也会保护别人的怠懒和落后。

示弱可以减少乃至消除嫉妒。事业上的成功者，生活中的幸运儿，被人嫉妒是客观存在的。嫉妒的消除需要双方的共同合作，示弱就是将其消极作用减少到最低程度的方法之一。

第一，地位高的人在地位低的人面前，不妨展示自己学历不高，经验有限，知识能力不足，有过种种曲折难堪的经历，表明自己实在是个平凡的人。

第二，成功者应多在别人面前说自己失败的记录，现实的烦恼，给人以“成功不易”，成功并非“万事大吉”的感觉。

第三，对经济能力不足的，可以适当诉诉自己的苦衷。诸如健康欠佳，子女学业不妙以及工作中诸多困难，让对方感到“他家也有一本难念的经”。

第四，某些专业上有一技之长的人，最好宣布自己对其他领域一窍不通，袒露自己在日常生活中如何闹过笑话，受过窘等。至于那些完全因客观条件或偶然机遇侥幸获得名利的人，更应直言承认自己是“瞎猫碰到死耗子”。

理想的嫉妒消除法，是靠自己的努力去超过对手。这是积极的方法。开拓一个不至于输给别人的新境界也是很重要的。还有，就是达观，能平静客观地审视事态的发展，对于自己失去的或未能入手的事物价值都能淡然视之。

### （三）傲慢与偏见心理

傲慢是骄傲与怠慢两种情绪的结合体。偏见是一种视客观条件于不顾的主观心理，是一种狭隘、偏执、狂妄的不良心态的表现。傲慢与偏见，是领导人际交往中的一个禁忌。

傲慢心理因各人的性格不同而异。一般有下列几种：

1 夸耀型。这种类型的领导者是随着领导成就的取得而逐渐变化的。有些领导者不能正确看待自己的成绩及获得的荣誉，往往拿它作为炫耀的资本，利用各种场合为自己树碑立传，对部属则颐指气使。

2 一贯正确型。这种类型多见于内向、偏重理论的领导者。往往以权威自居，把对方的缺点或过去失败揪出来，紧紧抓住不放，横加指责。用“我不是早说过吗，谁让你不听我的话？”之类用语，表明自己早有预见、一贯正确。

3 假谦逊型。这种人多见于内向、以情感行事的领导者。“唉呀，我之所以取得这样的成绩，要归功于上级的正确领导，当然了，我也做了一些工作。”言语之间，不断在暗示着“我确实做了很大努力，没有辜负领导的希望”的含意。

4 政客型。这种人没有什么真本事，一切都是装出来的。故弄玄虚，虚张声势，内心自惭而以道貌岸然来加以掩饰。

偏见与傲慢往往同根而生。它主要表现在以下几个方面：

第一，与人交往先入为主。人际交往中的“首因效应”又称第一印象，对以后的人际知觉和人际交往起着主导性的

作用。这种认识是肤浅的，有时也是不正确的。它不利于我们全面深刻地认识人、了解人。

第二，与人交往以点概面。人们在交往中，会因对某个人的个别特征印象特别突出，以至于对他的特点或特征缺少清晰的感知，往往从对方的这一个个别特征而泛化到其他一系列有关特征，就像晕轮或月晕一样，是从一个中心点而逐渐向外扩散成越来越大的圆圈。

日常生活中，“晕轮效应”往往是悄悄地却又强有力地影响着我们对人的知觉和评价，如有的青年人由于对自己倾慕的、知心的朋友的某一特点特别喜爱，就会把他看得处处可爱，所谓“一俊遮百丑”，甚至爱屋及乌。

人际交往中这种认识上的偏见是很容易发生的。产生这种心理偏见的根源在于信息不足的判断及定势作用。即根据很少的信息，就做出或好或坏的判断，而后再从这个判断推论其它品质。这种心理偏见不利于我们正确认识人，影响我们与他人的交往。因此，我们在了解、评价某个人时，首先要注意不要过早地下结论，更不要感情用事，不要凭一时一事就对他全部给予肯定或否定。

第三，与人交往中的“近因效应”。近因效应同样是一种认知上的心理现象，不利于我们全面地、历史地看待一个人。在与人交往时，我们要建设性地利用近因效应，有意识地避免近因效应的不良影响，给人留下好印象。一生中我们会与许许多多的人交往，而这些交往绝大部分都是断断续续的，有的会长时间的中断或终止，不管持续的时间长或短，任何一段交往都会在自己和对方的生活中留下记忆。美好的记忆对自己对他人都是珍贵的，都会产生积极的心理体验。由此可见，与人交往善始善终是何等重要，前一次交往的善终正是下一次交往的善始。

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)





## 【报名须知】

- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

#### （四）挫折心理

挫折，是指个体在从事有目的的活动过程中，遇到障碍或干扰，致使个人动机不能实现，个人需要不能满足时的情绪状态。

领导者在受到挫折时，会有以下的挫折行为表现：

攻击。个人受到挫折后，会产生愤怒的情绪，对构成挫折的人或物进行直接攻击。有时也可能把愤怒的情绪发泄到其他的人或物上去，即迁怒于人或物。

倒退。个人受到挫折后，会表现出一种与自己的年龄、身份很不相称的幼稚行为。有些领导者因自身受到挫折，而对下属大发脾气，或为一点小事暴跳如雷，不愿承担责任。

妥协。个人受到挫折后，会采取妥协性措施以减轻应激状态（心理与情绪的紧张状态）。这些妥协性措施包括：推诿，即将自己的不良行为推诿于人，以减轻自己的不安、内疚和焦虑；合理化，即想出各种理由原谅自己，或者为自己的失败辩解；替代，即在一个活动范围内遭受了挫折后，转向另一个活动范围以谋求成功，取得补偿；压抑，即用意志力量抑制住愤怒、焦虑的情绪反应，表现出正常情况下的谈笑自若的情绪状态等等。

领导者的挫折心理的调节，应包括以下几方面：

##### 1 正确对待挫折

领导者应该具有临危不惧、处变不惊的品质。在现实生活中，人们会碰到各式各样的挫折，这是司空见惯、不足为怪的。领导者应该具备应付挫折的较强的适应能力，应当具有清除前进道路上障碍的思想准备和具体措施。有时候，领导者个人遇到的障碍，也可能就是工作群体所面临的障碍，这时领导者如能够想出克服困难的办法，就能够激励全体成员的斗志，带领大家一道前进。

##### 2 提高对挫折的容忍力

领导者对挫折的容忍力具有个体差异，有的人能忍受严重挫折，毫不灰心丧气，有的人则遇到轻微的挫折就意志消沉。领导者面临挫折要有最大的容忍力。提高容忍力的方法，主要是提高政治思想觉悟，积累社会经验，端正对挫折的知觉判断等。

### 3 发展建设性挫折反应，减少破坏性挫折反应

领导者遇到挫折，应该避免下述破坏性反应：知难而退，诿过于人，逃避现实，压抑自己，退回原点等。领导者遇到挫折时，要采取下述建设性的反应：升华反应（化消极为积极，化悲痛为力量）；重新解释目标反应（目标延期、修订，转移目标）；增强努力反应（发现目标难以达到，鼓起勇气努力实现）；模仿反应（学习所崇拜者的思想、信仰、言行）；折衷反应（两事相抵，采取折衷方法）。

## 三、领导者的心理健康及心理保健

具备健康的心理是良好的心理素质重要的内容之一，心理健康的领导者一般身体健康，抗病能力强，对外界适应能力强，能够充分发挥出身心的潜力，工作效率高，在挫折袭来时，能够理智分析，沉着应付。

### （一）心理健康的若干标准

人的生理健康比较容易把握，通过直接的观察和运用先进的医疗手段就可以测定。但人的心理健康与否则比较难于把握，国内外专家尚无统一的认识，比较有代表性的标准有下列几种。

#### 1 斯考特的心理健康十项标准

（1）一般适应能力：适应性、灵活性、把握环境的能力、应变力、说清并能完成自己目标的能力、对自己行为顺利的改变能力以及成功的能力。

(2) 自我满足能力：能适度地满足个人需要，对日常生活有乐趣，行为自然，有闲暇时的放松感、性满足。

(3) 人际角色扮演：完成个人的社会角色、适应社会关系、行为能受社会认可赞扬、与他人和睦相处、参与社会活动、接受他人帮助、寻求他人帮助、有社会责任、稳定的职业等。

(4) 智慧能力：知觉的准确性、合理性、解决问题的能力、理解人类经验的能力、与现实的接触等。

(5) 对他人的积极态度：关心他人、信任喜欢他人、利他主义、热情待人、亲密和移情能力。

(6) 创造性：对社会有贡献和主动献身等精神。

(7) 自主性：情感独立、自力更生，具有同一性和一定程度的超然性。

(8) 完全成熟：形成人生哲学、动机得到统一、具备把握冲动冲突和自身能量的能力、保持自身一致和完整、具有个人成长和自我实现的能力等。

(9) 对自己的有利态度：自尊、自由和自决感、自我接受和认可、积极的自我形象塑造、控制感、幸福感、摆脱自卑、面对困难、有解决问题的信心等。

(10) 情感与动机控制：把握焦虑、耐受挫折的能力，对紧张的抵抗、主动增强自我的力量、明白道德道义良心，能自制，诚实、廉直、有勇气和自制力。

## 2 中国学者的观点

王极盛在《当代管理心理学》中认为，心理的健康意味着：

(1) 智力正常：这是人的认识与行动所达到的水平。主要由观察力、记忆力、思维能力、想象力与实践活动能力所组成。它是人的正常生活、学习、工作的心理基础，是与周围环境取得动态平衡的心理保障。

(2) 健全的情绪：情绪情感是人与现实之间关系的反映，是认识世界时伴随的一种内心体现，它反映出事物是否符合人的需要。如果符合则趋向，如果不符则逃避。情绪健康者安定，没有不必要的紧张感与莫须有的不安感；能把气馁心转向具有创造性与建设性的方面；对别人的情绪容易认同；具有喜欢别人与接受别人喜欢的能力；能表现出与发育阶段相适应的情绪；能建设性地处理问题，适应变化；自信、善与人交往；既满足自己，也接受帮助，两者可平衡；为了将来，可以忍受当前的不足；善于生活。

(3) 行为协调：健康人的行为是一致的、统一的。这表现在思想与行动的统一上，做事有条不紊、按部就班。反之，不健康的人则是矛盾分裂的，做事有头无尾，思想混乱，语言支离破碎。

(4) 行为反应适度：人的反应有的敏捷，有的迟钝，但都有限度，如果超过限度，就属于不正常。

### 3 世界卫生组织的标准

世界卫生组织对心理健康的标准提出了7项内容：

(1) 智力正常；(2) 善于协调和控制情绪，心境良好；(3) 具有较强的意志品质；(4) 人际关系和谐；(5) 能动地适应和改善现实环境；(6) 保持人格的完整和健康；(7) 心理行为符合年龄特征。

## (二) 常见的若干心理生理疾病

对压力的长期忍受，最终将导致病态的出现，这种病态可以是纯心理的，也可以是心理生理的。

纯心理的疾病可能出现：人格变态（淡漠、孤僻、极度羞怯、过分顺从、无法与他人相处、躁抑性循环、妄想等）；成瘾（酒、药物依赖等）；神经症（焦虑、异常情绪、紧张等），其他心理疾病。这里要指出的是，心理疾病常常具有一定遗传根源。

身心疾病指的是由于不良心理反应的持续所引起的躯体器质性病变。它以躯体症状为主，通常表现于植物神经系统支配下的单一器官系统。这类疾病包括：心血管系统疾病（原发性高血压、冠心病、心肌梗塞、心律失常，心动过速或过缓）；呼吸系统疾病（支气管哮喘、过度换气综合症、血管过敏性鼻炎、枯草热）；消化系统疾病（消化性溃疡、溃疡性结肠炎、结肠过敏、神经性厌食和呕吐、习惯性便秘、食管、贲门或幽门痉挛）；内分泌系统疾病（糖尿病、甲亢、肥胖症、心因性多饮、更年期综合症）；泌尿生殖系统疾病（阳痿、早泄、性欲减退或缺乏、月经失调、经前期紧张症、痛经、神经性多尿症）；皮肤系统疾病（神经性皮炎、瘙痒症、慢性荨麻疹、斑秃、过敏性皮炎、湿疹）；肌肉骨骼系统疾病（类风湿性关节炎、痉挛性斜颈、紧张性头痛）；神经系统疾病（偏头痛、痛觉过敏、植物神经紊乱），其他疾病（恶性肿瘤、系统性红斑狼疮，妊娠高血压综合症等）。

### （三）心理保健能力

随着人类文明的迅速发展，生活节奏的加快，身心失衡、行为异常成为普遍的社会问题。提高心理应激程度，保持心理健康，成为现代人必须具备的基本能力之一。改善心理保健的方法有如下八个方面：

#### 1 改善物理环境

噪音、污染的消除、危房的改造。以提高工作园区舒适程度为管理者的目标。改善职工的生活条件也是很重要的，这其中还包括对家远职工的照顾。

#### 2 个人的态度与认识的端正

有正确的自我认识才能处理好理想与现实的关系，才能消除自卑、自毁等不为自己认可的心理。要尽力扩大生活领域，积累经验，不断调整自己的生活态度和认知方式。特别

是要有不怕困难，不把压力放在眼里的乐观主义精神。

### 3 理顺人际关系

上下级之间互相体贴；不要总为难下属；了解下属之间的关系；真诚的鼓励和赞美下属；有团结的愿望和做善意的批评的办法；尊重人格，不强加于人。

### 4 控制并产生良好的情绪

过度的情绪反应（如恐惧、狂喜等）都会对职工心理造成不良影响。因此，要培养自己和职工良好的情绪。要多欣赏美好事物，有广泛的兴趣，积极参加社交活动，遇事想得开；要能与人分享快乐情绪，不要总是一个人闷闷不乐；要相信大家的帮助；要热爱自己的工作，并适应工作，把工作当成良好情绪的来源。

### 5 矫正不良行为

许多不好的习惯会影响心理健康，如生活不规律、酗酒、工作中拖拉、太急躁、工作不停等等。要及时进行矫正。

### 6 适当的体育活动和体力劳动

### 7 自我放松

学会用气功、瑜珈术、马哈里施功法、生物反馈等进行自我调节。

### 8 管理上的其他安排

如人员与工作的良好匹配；忍耐雇员的攻击；将受挫折者调离现岗位以改变环境；增加职工发泄的渠道等。

## 第九章 领导者的身体素质

在领导者诸种素质中，身体素质是最基本的素质。如果把领导者的素质比作一座宏伟的大厦，那么，身体素质就是这座大厦所赖以生存的基石。正如古人所说：“德智皆寄于体，无体是无德智也。其载知识也如车，其寓道德也如舍。”因此，每个领导者必须清醒地认识到，要干出一番事业，就必须首先注意自己的身体健康，学会一些养生和修养的技巧。

### 一、身体素质与领导工作

在领导者的工作和生活中，身体素质经常潜在地表现出来。有的人精力充沛、干劲十足、乐观自信，热情洋溢，浑身有使不完的劲；有的人却经常疲惫乏力，精神萎靡，感到处处不适，力不从心。在历史上，由于领导者身体等原因影响国事甚至给民族带来灾难的不乏其例。身体素质与领导工作的关系是一个极其重要的课题，应当引起广泛的关注。

（一）病夫治国会给民族、国家带来不利的影响甚至灾难

皮埃尔·阿考斯与皮埃尔·朗契尼克二人合著了一本名为《病夫治国》的书，他们在前言中写道：“在人类历史上的某些时候，疯子，能见到幻象的人，预言者，神经官能症患者和精神错乱者，曾经起过重大作用，而且不仅仅是在偶然的机会使他们生而为王的时候。通常，他们都造成了极大的破坏；然而并非总是如此。”该书作者的主要用意还是在



于描写这些领导者如何克服了疾病的折磨，对时代产生的无法估量的影响。但同时，他们也对领导者由于各种疾病而影响政治命运甚至失败作了有益的探索。

1 尼克松的倒台是由于神经病的加重，模糊了他的智力。

该书作者认为，1972 年，尼克松到美国各州去进行竞选活动，为使他的胜利确保无虞，他要把事情做得尽善尽美，甚至跑到毫无用处的阿拉斯加去。这种细心并非出自政治的迫切性，而是出自精神病的必要性。“一种一模一样的冲动使他下命令在华盛顿的民主党总部安窃听器。水门事件由此发端”。“实际上，这是一种躁狂症的行动。1972 年 6 月 17 日，他的愚蠢的‘管子工们’被逮住了。”

丑闻爆发了，愈演愈烈。那么，为什么水门事件中的尼克松倒了，而没有像一贯的尼克松那样再爬起来呢？作者认为，是由于神经病加重，它模糊了他的智力。

2 法国军队指挥官甘默林将军的失败，是由于他患有某种精神分裂症。1940 年 5 月 10 日，德国人铺天盖地而来，侵占了法国。当时法国军队指挥官甘默林没有采取任何行动，他根本没有进行反击。最后他于 1940 年 5 月 19 日被解职。

有人说他是被出卖给了德国人。《病夫治国》一书的作者则认为，像墨索里尼一样，甘默林将军也是神经梅毒的受害者。或许他也同样受着类似阿尔瓦莱兹病的全身血管硬化的影响，脑部接连不断地出现微量出血。由此导致他智力衰退，分析力减弱，判断力的丧失，估计错误等，这才是他失败的重要原因。

3 斯大林迫害狂是由于患动脉硬化。最初的表现是冷漠。医生们的解释是，一个患动脉硬化并对自己病状的严重性了如指掌的人，对外界失去了兴趣。他所关心的只是他的

血液凝固时间的变化或者血液中是否出现了新的心肌梗塞的因素。斯大林1945年初开始的闭关自守在克里姆林宫里有目共睹。正是这种状态导致他可怕的内心冲动突发。由于动脉硬化的发展，斯大林的头脑变得混沌一片。随着幻象在思想中的产生，他的心理、生理状态都发生了变化。于是，举世震惊的迫害发生了。

4 威尔逊的突然病倒，影响了世界的进程。威尔逊是美国历史上最成功的总统之一，但在他的任期内，他的病体也曾造成了十分不良的影响。1913年，当这位美国有史以来最博学的总统入主白宫时，他的健康状况是令人担忧的：他的消化不好，并患有严重的肩周炎。当时甚至像费城的韦尔·米切尔那么著名的医生也悲观地估计，威尔逊大概不可能在他的任期内始终保持健康了。果然，1913年4月11日，威尔逊就经历了一次可怕的中风，此后不久他又患了严重的反应性抑郁症。此时他甚至自己都承认道：“我不适合当总统，我不能有条理地思维。”尽管如此，威尔逊毕竟是威尔逊，他仍以学者洞察入微的眼光和果敢的魄力取得了一系列有口皆碑的政绩，但病魔还是对他造成了严重的影响，而这次影响是极其致命的，甚至可以说影响了以后的世界的进程。

那是在一战结束后的巴黎和会上。威尔逊希望以和平而非利益瓜分为基调来处理战后事务，还主张成立以美国为首的国际联盟。但是他的病体却使他未能如愿。

他刚到巴黎时便已弱不禁风。他患上了痴呆症、高血压，脑血管病也处在最危险的阶段。医学上认为，痴呆症能将智力、认识能力严重降低，并造成判断力的损害，甚至不能有效地控制感情的冲动和人格的变化。而处在这种情况下的威尔逊所面对的又是一个异常复杂的斗争环境，在协约国的吵吵嚷嚷之中他不能作出有效的判断，甚至有时显得极其幼稚。在许多人眼里，他是一个行将崩溃的人。果然正当谈

判进行到高峰期，4月初，威尔逊突然病倒，而巴黎和会上的一些最重要的决定正好是在这一阶段作出的。协约国五国委员会当时就在威尔逊病床的隔壁会谈，他的助手豪斯则穿梭般地来回于两个房间之间，向卧床不起的总统汇报谈判的每一个步骤。威尔逊在病床上批准了克里孟梭（法）提出的作为赔偿解决基础的一个方案，他又接受了英法关于德国支付赔款将不在钱和时间有所限制的要求，他还批准了将萨尔煤矿让给法国的让步。而所有这些过分削弱德国的作法，都是为威尔逊的理想主义所不容的，但因为病，他不能去抗争。

在巴黎和会这个关键时刻，威尔逊的疾病影响是巨大的，一方面他没能阻止法国过分地削弱德国，使报复和惩罚的种子播进了解决战后问题的那些目光短浅的协议中，而从某种意义上说，对德国的过分削弱又为法西斯主义的兴起提供了政治生态环境；另一方面也使美国丧失了在国际事务中的主动权。

## （二）年老体衰也会影响领导活动的正常开展

年龄因素也是影响领导者身体素质的重要方面。根据现代生理学和心理学对人的年龄与智力的相对关系的探索，所确定的各年龄段智力的比较如下表所示：

表9 1

年龄（岁） 智力	10 ~17	18 ~29	30 ~49	50 ~69	70 ~89
知 觉	100	95	93	76	46
记 忆	95	100	92	83	55
比较和判断力	72	90	100	87	67
动作和反应速度	88	100	97	92	71

从上表可以看出，随着年龄的增大，人的身体的各个方面都开始衰退。因此，实现干部队伍的新老交替是组织发展的重要保证。早在1979年，邓小平在中央党、政、军机关副部长以上干部会上就指出：“现在我们国家面临的一个严重问题，不是四个现代化的路线、方针对不对，而是缺少一大批实现这个路线、方针的人才。道理很简单，任何事情都是人干的，没有大批的人才，我们的事业就不能成功。”“老干部现在大体上都是六十岁左右的人了，六十岁出头的恐怕还占多数，精力毕竟不够了，不然为什么有些同志在家里办公呢？为什么不能在办公室顶八小时呢？我们在座的同志中能在办公室蹲八小时的确实有，是不是占一半，我怀疑。我们老同志的经验是丰富的，但是在精力这个问题上应该有自知之明。”

在领导实践活动中，由于年老体衰而影响领导正常活动的也不乏其例。奥古斯都·屋大维为罗马帝国创建了不朽的功勋，然而到了晚年，他的生命之树衰败到只能躺在病榻上由人抬着到全国各处巡游时，帝国周边狼烟四起，蛮族叩关入侵、宫廷内部勾心斗角、争权夺利，而这些都不是一个垂垂老矣的帝国元首所能够解决的，屋大维也只能在哀叹声中死去。

由于领导人衰弱不堪而影响国家形象的突出例子，是1992年美国布什总统的东京之行。1992年1月，布什访问东京，他将与日本在开放市场等一系列重大问题上进行谈判。8日，宫泽喜一首相主持国宴款待布什一行，正当服务员送上第二道菜时，布什总统突然倒下了，接着大口大口的呕吐，此后经医生急救方才脱险。在随后的谈判中，布什总统因年高体弱，力不从心，最终美国打开日本市场的努力失

败了。然而谈判的失败还是次要的，布什在国宴上的昏倒场面对美国来说更是致命的，人们无疑会将衰弱不堪的总统与美国那日益衰退的超级大国形象联系在了一起。布什总统在随后举行的民意测验中，支持率下降到了最低水平，他最终也在大选中败给了比尔·克林顿。

### （三）强健的体魄是领导者的坚强后盾

哥德在谈到天才与创造力时，以拿破仑为例指出，倘若没有强健的身体，他就不可能从火焰似的叙利亚沙漠到莫斯科的大雪纷飞的战场，经受得住那么多行军、血战、困倦、饥寒的痛苦，而成为一个英雄。

其实，何止是拿破仑。我国老一辈革命家从毛泽东到邓小平，哪一个不是在硝烟弥漫、弹片横飞的战场上渡过的？又有哪一个不是风餐露宿？如果没有强健的身体又怎么能走完那二万五千里长征？

再看看我们现在党的第三代领导集体他们的日程安排。无论是江泽民主席还是朱镕基总理，每天都有一张排得很满的日程表在等待着他们，其中包括会见外国政治家、国际友人、贸易团体、本国的各界人士，处理各种公文、信件，听取各部委、各地区的汇报，阅读国际、国内要闻……

在当今时代，无论哪一级领导，特别是有责任感的领导，每天都不可避免地要处理各种问题，很难想象一个孱弱不堪的领导人能够应付如此繁忙的公务。答案只有一个，强健的体魄是他们领导活动的坚强后盾。

## 二、领导者身体素质的构成要素

良好的身体素质是领导活动的重要保障，那么什么是身体素质呢？所谓人的身体素质是指人的身体的基本情况，它是人体质量的综合反映。一般由以下几方面构成：

## （一）人的体质情况，即人的健康情况

有人说过一句耐人寻味的话：“有两种东西丧失以后，才发现它们的价值，这两种宝贵的东西就是青春和健康。”健康，是人生幸福的同义语。印度《五卷书》说：“在地球上没有什么收获比得上健康。”那么什么是身体健康呢？世界卫生组织在它的宪章中为健康下的定义是：“健康不仅是没有疾病或不虚弱，而是身体的、精神的健康和社会幸福的总称。”从领导者的身体素质的考核来说，身体健康应包括以下两个方面：

1 生理的健康。生理的健康是具体而客观的，通过体检和测量就可以确定。主要包括：（1）人体生理组织的生长发育及其功能情况。（2）人体对各种刺激的感应、适应和耐受能力。（3）人体生理组织对疾病（细菌、病菌、寄生虫等）的抵抗力等。

2 人的心理健康。人的心理健康的标准主要包括以下几个方面：

（1）智力正常。正常智力水平是人们生活、学习、工作、劳动的最基本心理条件。

（2）情绪健康。情绪稳定与心情愉快是情绪健康的重要标志。情绪稳定表明一个人的中枢神经系统处于相对的平衡状态，意味着机体功能的协调。心情愉快则表示人的身心活动和谐与满意。

（3）意志健康。行动的自觉性和果断性是意志健康的重要标志。

（4）统一协调的行为。一个心理健康的人，他的行为是一致的、统一的，思想与行动是统一的、协调的，他的行为有条不紊，做起事来按部就班。

（5）适宜、融洽的人际关系。人的交往活动能反映人的心理健康状态，人际间的正常的、友好的交往不仅是维持心

理健康的一个必不可少的条件，也是获得心理健康的重要方法。当一个人渐渐离开了朋友，而喜欢过孤独的生活时，这往往表示已经开始出现不健康的趋势。

(6) 反应适度。人的反应存在着个体差异，有的人反应敏捷，有的人反应迟缓，但不能超过一定的限度，过度的反应则是心理失常的先兆。

## (二) 人的体力情况

人的体力是指人的行动过程中，即在人们内在动机驱使下而发动的一系列肌肉和骨骼活动的力度、速度和持久度。

所谓力度，也可以叫人体的力量素质，即通过肌肉收缩抵抗阻力所表现出来的力量。它是人体运动的基础，是对人体运行影响面最广的素质之一。

所谓持久性也叫耐力素质，它是指人体从事长时间肌肉活动的的能力。它不仅与肌肉耐力有关，而且与心、肺功能关系密切。许多轻重量、多重复的活动，都能促进人体耐力素质的发展。

所谓速度素质，是指人体进行快速运动的能力。其表现形式分为反应速度和动作速度两种。

## (三) 人的体能情况

人的体能，是指人们在内在动机的驱使下而发动的一系列动作的准确性、灵活性、协调性和柔韧性等品质特点。

1 准确性素质是指人体使自己活动的结果大致或完全同预期目的一致能力。它同人的观察力、判断力以及人体活动的灵敏度素质是联系在一起的。动作的准确性素质，可以从动作的方向与动作的幅度这两个方面来考察。动作的方向是指肢体移动的轨道是否指向所要达到的目的，行动的幅度是指肢体运动距离的长短。准确度素质较好的人，在行动的方向上常常有着极高的准确率，而较少出现失误；在行动的幅度上往往是适当的，而不是过大或过小。

2 灵敏性素质是人体表现出来的既与神经的快速、准确、灵活性反应有关,又与协调性等素质有关的一项综合性素质。在日常的生活和工作中,有人能够用很高的灵敏性来发现和处理突然出现的各种情况,并能够迅速而果断地采取措施,这种快速发现问题、随机应变的能力,就是灵敏性素质。

3 协调性素质,就是指人体在进行活动时,各肌肉和骨骼系统适当配合的能力,这也是一种比较复杂的素质。这种素质的形成,同人的神经系统的发育以及人们行动的准确度、灵敏度有着密切的关系。

4 柔韧性素质是指人体关节的活动幅度,良好的柔韧性可使人体动作灵活和不易受伤。发展柔韧性的肌肉弹性通常采取爆发式拉长(急骤性拉长)和慢性张力拉长(静力性拉长)两种方法。采用急剧的摆腿、踢腿、摆臂等活动,属于爆发式拉长练习;通过压腿、弯腰、劈叉等慢性拉长韧带的活动属于慢性张力拉长练习。

#### (四) 人的体型情况

人的体型,即人体的形态,它是衡量人体素质的一个重要方面。人的体型反映了人体的生长发育情况,并反映了人的年龄、性别、民族,甚至反映了人的职业和文化素养。人的体型虽然不是领导者素质的最重要方面,但良好的形态,对于领导者的形象及吸引力具有重大影响。魁梧伟岸的身躯、端正而英俊的容貌,再加上潇洒而稳健的举止,都能极大地提高领导者的影响力。

#### (五) 人的精力情况

所谓精力,是指领导者在处理日常事务、从事工作、学习、娱乐和人际交往的精神表现。精力充沛、精神饱满是领导者做好领导工作的重要基础。一个打上了疲乏、衰弱、无精打采烙印的领导人,他自己无疑是痛苦的,而他所领导的集体将同样是不幸的。



### 三、领导者要具备保健养生能力

养生能力是一种保健防病、延年益寿的功夫。它是领导者各种能力的基础。缺少这种能力的人，即使才华横溢，但体力不济，百病缠身，甚至英年早逝，于世无益。三国时著名政治家诸葛亮53岁去世，杜甫曾以“出师未捷身先死，常使英雄泪满襟”来抒发自己对其敬慕、怀念和惋惜之情。人民的好公仆焦裕禄、李润五等都是正当施展才华的时候，由于积劳成疾，撒手而去。这是一个民族，一个国家的损失，人们常常为之惋惜。

领导者是我们国家最宝贵的财富，优秀领导人才是一种极其稀缺的资源。因此，轻视自己身体的领导者，决不能算是一个优秀的领导者。为了国富民强，使中华民族跻身于世界强国之林，同时也为了领导者自己和家人的幸福，领导者在日理万机之余一定要学会保健养生能力。主要包括以下几个方面：

1 情绪调节养生能力。乐观、开朗，对生活充满信心，是健康长寿最重要的因素。情绪可以改变人们的行为，也会改变人们的脏腑机能，导致生理甚至病理变化。前苏联生理学家巴甫洛夫曾说过：“一切顽固沉重的忧悒和焦虑，足以给各种疾病大开方便之门。”中医认为，过怒伤肝，过喜伤心，过悲伤肺，过思伤脾，过恐伤胃。因之，会不会控制和调节情绪，成了养生或不伤生的一种首先应该具备的能力。

2 饮食起居养生能力。人体内的生物钟如能正常运行，身体就健康；如果生物钟的正常运行遭到破坏，人就会得病，因而定时进食、定时入睡、定时起床……十分重要。养成这种定时性的习惯，是养生能力的一个重要组成部分。

3 劳动运动养生能力。劳能健身、养生和延生，但过

劳有害。劳力过度，耗损人体元气；劳神过度，耗伤心血损伤脾气。逸能休养生息，但过逸也有害。久卧伤气，久坐伤肉，肌肉筋骨活动太少，就会使气血迟滞不畅，诱发百病。唐代医药学家孙思邈在《千金要方》中说：“养生之道，常欲小劳，但莫大疲及强所不能耳。”具有养生能力的人，就能做到张弛有致，即劳逸有节、劳逸适度、劳逸结合。

4 气功经穴、药物调理养生能力。气功是自我身心锻炼的养生方法。运用针灸、推拿刺激经络穴位、则能激发经气，调和气血，旺盛代谢，保健祛病。药物调理起到有病调补、无病强身的作用，更是养生不可缺少的途径。坚持气功锻炼并懂一点经络穴位和药物调理的知识，是具备养生能力的一个重要表现。

## 第十章 领导者素质综合测评的方法与技术

我们这里讲的领导者素质综合测评，是指测评主体采用科学的方法，收集被测评者在主要活动领域中的表征信息，针对某一素质测评目标体系作出的量值或价值的判断过程。测评所包含的意义是考试、测量和评价，即通过考试和测量等过程，对领导者进行评价的过程。这种方法是在总结各地考试经验和借鉴国外先进技术的基础上，还有待逐步探索和进一步完善的一种新型干部选拔任用制度。

### 一、干部任用的方法比较

#### （一）委任制

干部管理制度中，由上级主管部门或领导者本人直接任命某一干部担任一定部属职务的干部任用方式。我国现行的国家行政机关工作人员的任用，包括各级国家权力机关、中央国家行政机关和地方国家行政机关主要负责人员的提名和任命，还包括政府各部门领导机关对部属各级行政负责人和工作人员的任用，都属于委任制的范围。党的机关职能部门负责人以及工作人员也实行委任制。委任制，权力集中任用程序简单明了，便于统一指挥和政令的贯彻，便于调配。在我国革命战争年代和一定特殊环境中发挥了一定的积极作用。但委任制容易受个人主观片面性的影响，容易造成干部脱离群众，只对上级负责，形成人身依附关系甚至任人唯亲

的现象发生。为了防止用人失当的现象发生，保证领导权牢牢地掌握在忠诚于马克思主义的人手里，委任制必须进行改革。在当前，委任制首先应缩小范围，逐步扩大选任制的范围。委任干部，特别是委任领导干部，必须走群众路线，严格考核，按规定程序办事，并应附之以配套制度的约束，如明确规定任职期限、任职目标和任职责任等，以避免委任制可能带来的弊端。

## （二）聘任制

用人单位运用合同形式聘请一些人担任一定职务的用人规程。这也是当前我国干部任用的形式之一。其基本规程是：首先由聘人单位发布广告，说明有关聘任工作的性质和对所聘人员应具备的各种条件。其次是应聘人员向聘人单位提出申请，并向聘人单位介绍自己的情况和提供必要的证件。第三，聘人单位成立的专门机构负责审查应聘人员的条件，确定是否聘用。第四，被聘人员同聘人单位签订合同书。合同书必经双方和公证机关认定，具有法律效力。实行聘任制，是我国干部人事制度改革的一个重要方面。几年来，在我国的体制改革中，许多单位实行干部聘任制，冲破了领导人员职务、待遇和干部身份的终身制，打破了“大锅饭”和“铁饭碗”，精简了机构和人员，增强了干部素质，提高了工作效率和质量。在总结经验的基础上，1986年1月，中共中央、国务院决定改革职称评定工作，实行专业技术职务聘任制。1986年9月，中共中央、国务院颁布的《全民所有制工业企业厂长工作条例》规定，厂长的产生，应根据企业的情况，可以采用委任制、选任制，也可以采用聘任制。在干部人事制度改革中，全国各地逐步推行的乡镇干部的选聘合同制也属于聘任制的范畴。实行聘任制，有利于破除人才的单位所有制和终身制，又便于人才的合理流动和发挥专长。今后应在有计划有领导地前提下，坚持公开、

民主、平等、择优的原则，遵循一定的工作程序进行。并在不断总结经验的基础上建立和完善一定的法律制度，保证聘任制作用的正常发挥。

### （三）选任制

运用选举方式，经多数通过确定任用对象担负一定领导职务的干部任用制度。它是我国干部任用的主要方式之一。《中国共产党章程》规定，党的各级领导机关，除它们派出的领导机关和在非党组织中的党组外，都由选举产生。《中华人民共和国宪法》和《选举法》规定，地方各级人民代表大会选举本级人民代表大会常务委员会的组成人员，本级人民政府的主要领导人，如省长和副省长、市长和副市长、县长和副县长、区长和副区长、乡长和副乡长、镇长和副镇长，选举本级人民法院院长和本级人民检察院检察长。全国人民代表大会选举全国人大常务委员组成人员，国家主席、副主席，中央军事委员会主席，最高人民法院院长，最高人民检察院检察长。目前我国可以直接由公民选举的主要是县以下的各级领导人。选举一般是定期举行，并对任期有明确规定。选任制适用于各级党的机关和国家权力机关以及政协、人民团体等，也适用于国家行政机关的某些公务员。实行选任制有利于调动人民群众参政议政的积极性，有利于克服官僚主义和领导干部职务的终身制，有利于提高干部全心全意为人民服务的责任心。目前的选举形式有直接选举和间接选举两种。今后应逐步扩大直接选举的范围，完善选举工作的法律和制度，加强选举工作的民主管理，保证选举工作真正能够体现选举人的意志。

### （四）考任制

通过公开的考试，以考试成绩为依据，择优选用所需人员的任用制度。它是我们党和国家人事干部制度的辅助方式之一。党的十一届三中全会以来，在人事干部制度的改革

中，不少企事业单位以及部分国家机关试用考试任用职工和干部的方式，对于广泛地发现优秀人才，给一大批有志者提供平等的竞争机会，保证职工和干部的素质，防止任人唯亲的弊端，起到了良好的作用。1987年10月，党的十三大正式提出，建立国家公务员制度，凡进入业务类公务员队伍，应当通过法定考试，公开竞争，择优任用。考任制一般遵循平等、公开、竞争、择优的原则。实践证明，考任制有比较明确的客观标准，可以保证被任用者的良好素质，有利于贯彻任人唯贤的原则；考任制因职位的具体要求来设计考试内容和方法等，有利于贯彻因事择人的原则，有利于选用符合职位要求的对象任职，有利于工作的开展，有利于鼓励人们勤奋学习，积极进取。考任制不是万能的，它有一定的适用范围，比较适合于测验人的知识技能，不便测验人的道德品质。

### （五）综合测评方法

采取公开推荐与考试考核相结合的办法选拔领导干部，是干部选拔任用制度的重大改革，它充分体现了德才兼备原则和公开、平等、竞争、择优原则；有利于把坚持党管干部原则与充分走群众路线结合起来；有利于拓宽识人选人视野，在更大范围内择优选拔人才；有利于形成正确的用人导向，激发广大干部的进取精神；有利于扩大干部工作中的民主，加强群众监督；它进一步完善了干部测试方法，有利于全面考核干部素质。

## 二、综合测评的方法与技术

综合测评的方法和技术在我国还刚刚开始，还有许多课题等待研究。在国外，综合测评的方法与技术已得到普遍运用，主要有下列几种：

## （一）测量方法与技术

所谓的测量，“就是按照规则指派数字，即对个体或事物的特性作出定量的表述”。科学家认为，“凡存在的东西都有数量”，“凡有数量的东西都可以测量。人的素质也是可以测量的”。

1 人格测验。它是指了解人的人格个别差异所作的测验，即个性的测验。人格是个人在适应社会生活过程中，对自己、对他人、对事、对物交流时，在其心理行为上所显示出的独特个性。主要指动机、兴趣、价值观、认知、气质、情绪、自我和品格等方面的特征。西方心理学家及测验专家所设计的人格测验方法很多，归纳起来主要有如下四种：

（1）量表法。人格量表是通过个人与社会环境间交流所产生的效果上的观察，并从个人与周围环境发生的影响上去评价其人格特性。

（2）自陈法。它是由被试本人采用自我评价的方法，对自己人格特征所作的测验，自陈法多以问卷形式进行测验，问题以是非题或选择题为主，由被试者选择适合于描写自己个性的予以回答，从测验所得分数，对个人人格可获得大致的了解。

（3）投射法。投射法的人格测验，是向被试者提供一些未经组织的刺激情境，让被试者在完全不受任何限制的条件下，自由反应，使其在不知不觉中表露出人格特征。

（4）情境测验。指由主试者设计一种情境，观察被试者在情境中的反应，进而判断其人格。情境人格测验的目的，是根据个人在已知情境中的反应，去预测他在另一类似情境中也将有类似的反应。其中包括社会情境测验、压迫情境测验、作业情境测验等。

2 智力测验。它是以测验人的智力为目标的测验。智力测验的方法比较多，依测验对象不同，大致分为个别智力

测验及团体智力测验两类，在每类中又分为文字或非文字等若干种。

(1) 个别测验。个别测验比较有代表性的方法有比西智力量表、韦克斯勒成人智力量表、瑟斯顿个别智力测验等。

(2) 团体智力测验。它是适用于多数人、并可同时举行的测验。大家比较熟悉的 GRE 考试，就是一种适合于团体的智力测验。测验内容包括能力倾向和学科两大部分，在能力倾向方面又包括语文与数字两部分，学科方面又包括生物学、数学、政治、人类学、心理学、物理学、化学等。

3 能力倾向测验。它是由智力测验发展而来的对特殊能力的测验。如测验某人有无音乐的特殊能力，有无机械的特殊能力等。能力倾向测验方法比较多，可区分为综合能力倾向测验与特殊能力倾向测验两大类。

4 气质测量。气质类型的测量在国外开展得比较普遍，方法也很多，它主要测试人们心理活动的速度、强度、稳定性、灵活性等。

5 性格类型测量。它是指对人的个性心理特征所作的测量。主要测试方法有德国心理学家艾森克内倾、外倾测验，英国心理学家培因理智型、意志型和情绪型三类型测验，瑞士心理学家荣格个体心理活动倾向测验，美国心脏病专家路森曼和弗里德曼 A 型性格与 B 型性格测定，等等。

6 价值观测量。价值观是个人对客观事物的意义与重要性的总评价。它使人的行为带有个人的某种稳定的倾向性。这方面国外较为推崇的是阿尔波特、韦农和林达塞所编制的“价值观研究”量表，此量表发表于1931年，后来又经过多次修订。

## (二) 非测量方法与技术

国外人才测评除了测量的方法与技术以外，还有许多非测量方法和技术作为测量方法与技术的重要补充，并且在人



才测评中发挥重要作用。主要有：

1 书面信息分析。经常用于素质测评的书面信息有推荐信、申请表、履历、档案等。

2 实证分析。就是测评者通过调查、分析一些实际的人与事，或借助自己认为可靠的检验手段，来证明某种预想的测评结论。实证分析的主要方法有现场调查、对被测试者体检以及对其成果进行鉴定等等。

3 面试。人的素质有些可以通过文字形式来考查，有些用文字则不能考查，但却可以通过面试来测评。面试是一种主试与被试间的互动可控的测评形式，测评的主动权主要控制在主试者手里，测试的内容、方法可根据需要灵活调整。面试的方法通常有如下几种：

(1) 问答法。即谈话式问答法，国外也叫面谈法。这种方法通常是考官提问、考生回答。

(2) 结构化面试法。又称标准化面试，它与问答法的不同点在于，这种面试对整个面试的实施、提问内容、方式、时间、评分标准等过程因素都进行严格的规定，主试人不能随意改动。

(3) 工作取样法。这种方法是在精心设计的与工作环境相类似的情景下，进行工作模拟考试。这种考试方式的专业性、实践性、综合性十分强，经常在选拔较高层人员时使用。主要有模拟作业、小组讨论、操作演练、工作小品等形式。

### (三) 考试的方法与技术

广义的考试，凡人类社会具有的测量考查、检验、评鉴和鉴别人的个别差异性质的活动，都属于考试的范畴。狭义的考试，是主试者根据一定的社会要求，采取一定的方式方法，选择一定范围内容，对应试者的知识等诸方面或某方面所进行的有组织、有目的的测度或甄别活动。它是一种绝对

评价活动，考试的主要特征，一是以可测度体系为测度对象，如知识、技能；二是标准为客观的、绝对的，是在学习者考试以前就已明确制定好了的，如教学大纲、考试大纲等。因此，它作为一种考查人的知识、技能和经验的主要方法，具有一定的可信度和效度。

自我国古代科举首创笔试以来，笔试的历史已经有1400年之久。现在，笔试的方法已经有了更新的发展，归纳起来主要有以下几种：

1 客观式考试。即以客观型试题为主要试题形式的考试，它的特点是试题涵盖面广、信息量大、可控制考试过程中的误差，因此，是当今世界各国主要采取的考试形式。在我国，客观性试题的主要出题方式有填空、单项选择、多项选择、判断等。

2 论述式考试。它是以论文型试题为主要试题形式的考试。特点是试题灵活、考查内容层次比较深，缺点是评分比较困难。论述式试题可以分为几种类型：根据作答形式，可分为限制性论述题和扩展性论述题；根据写作方式，可以分为叙述式、说明式、评价式、分析式和批驳式的论述题。

3 论文式考试。它是以论文型试题为主要试题形式的考试，一般要求考生自己计划、构思、用自己的话来表达，它侧重于从理解与应用的角度测评考生对复杂概念、原理的理解和应用知识解决问题的能力。论文式考试试题形式有命题和案例分析等。

#### （四）评价中心的方法与技术

评价中心这一概念，并不是指一种机构或组织，而是指一种测评方法或技术。评价中心被认为是现代人员素质测评的一种新方法，起源于德国心理学家1929年所建立的一套用于挑选军官的非常先进的多项评价程序。其中一项是对领导才能测评，测评的方法是让被试者参加指挥一组士兵，他

必须完成一些任务或者向士兵们解释一个问题。在此基础上评价员再对他的面部表情、讲话形式和笔迹进行观察和评价。

目前世界上公认的最经典的、也是使用最普遍的一种模型是加拿大评价中心技术模型。这种模型最初是美国电信电报公司于1954年创立的。它的主要特点是：先进行分开的情景模拟考试，然后再综合评价一个人。例如，考生首先参加无领导小组讨论，评价其合作性、决策能力及说服力；然后围绕某一具体问题的资料，向听众做一演讲，评价其分析资料和表达思想的能力；再让被试者处理“文件筐”，考察其概括资料、发现和解决问题的能力等。从各国评价中心活动的内容来看，评价中心的主要评价方法有下列几种：

1 公文处理 (In - Basket)。公文处理是评价中心用得最多的一种测试形式，也是被认为最有效的一种形式。在这种测评活动中，被试者假定为接替或顶替某个管理人员的工作，在其办公室的桌上堆积着一大堆亟待处理的文件，包括信函、电话记录、电报、报告和备忘录。它们分别来自上级和下级、组织内部和组织外部的各种典型问题、指示、日常琐事与重要大事。所有这一切信函、记录与急件都要求在2~3个小时内完成（美国电话电报公司要求3小时内处理25件公文）。处理完后，还要求被试者填写行为理由问卷，说明自己为什么这样处理，对于不清楚的地方或想深入了解被试，评价者还将与被试者交谈，以澄清模糊之处。然后主试把有关行为逐一分类，再予评分。

通过以上一系列活动，主试观察被试者对文件的处理是否有轻重缓急之分；是否有有条不紊地处理并适当地请示上级或授权下属，还是拘泥于细节，杂乱无章地处理。由此来评价被试者的组织、计划、分析、判断、决策、分派任务的能力和对于工作环境的理解与敏感程度。

公文处理的形式，按其具体内容，又可以分为三种形式：

(1) 背景模拟。这种形式在正式开始前，便告诉被试所处的工作环境，在组织中所处的地位，所要担当的角色，上级主管领导者的方式、行为风格，情景中各种角色人物的相互需求等信息，用以测评被试的准备与反应的恰当性。

(2) 公文类别处理模拟。在这种形式中，所要处理的文件有三类。第一类是已有正确结论的、并已经处理完毕归档的材料，因这类处理条件已具备，容易对被试者处理的有效性作出判断；第二类是处理条件已具备，要求被试者在综合分析基础上进行决策；第三类是尚缺少某些条件和信息，看被试者是否善于提出问题和获得进一步信息的要求。

(3) 处理过程模拟。这种形式要求被试者以某一领导角色的身份参与公文处理活动，并尽量使自己的行为符合角色规范。当被试者在规定时间内阅读背景材料后，主试即宣布测评活动开始，并告诉被试者递交处理报告，被试者递交报告后即进行讨论。主试可参与讨论或引导讨论。讨论中被试者可自由发表观点，并为自己决策辩护。在讨论中不仅是要讨论出答案，而且主试要让被试者去预测自己的想法可能会带来的后果，并自我纠正自己的错误观点和决策，以激发其潜在的智能。

2 小组讨论 ( Group Discussion) 。小组讨论中典型的形式是无领导小组讨论，也是评价中心中常用的一种形式。在这种形式中，被试者划分为不同的小组，每组人数48 人不等，不指定负责人，大家地位平等，要求就某些争议性大的问题，例如额外补助金的分配、任务分担、干部提拔等问题进行讨论。最后要求形成一致意见，并以书面形式汇报。

主试一般是坐在讨论室隔壁的暗室中，通过玻璃洞或电视屏观察整个的讨论情形，通过扩音器倾听着组员们的讨论

内容（当然若有条件也可以用录相机、录音机录制），看谁善于驾驭会议，善于集中正确意见，并说服他人，达成一致决议。为了增加情景压力，主试还可以每隔一定时间，给讨论小组发布一些有关议题中的各种变化信息，迫使其不断改变方案并引起小组争议。当情景压力增加至一定的程度时，有的被试就会显得焦躁不安，甚至发脾气，而有的沉着灵活，处置自如，这样就能把每个人的内在相关素质暴露无遗。

小组讨论评价的评分标准一般是：（1）发言次数的多少；（2）是否善于提出新的见解和方案；（3）敢于发表不同意见；（4）支持或肯定别人的意见，坚持自己的正确意见；（5）是否善于消除紧张气氛，说服别人，调解争议问题，创造一个使不大开口的人也想发言的气氛，把众人的意见引向一致；（6）看能否倾听别人意见，是否尊重别人，是否侵犯他人发言权；（7）还要看语言表达能力如何，分析问题、概括或总结不同意见的能力如何；（8）看发言的主动性、反应的灵敏性如何等。

小组讨论的形式有两种，一是角色指定形式，二是无角色自由讨论形式。前者的代表是有领导小组讨论，后者的代表是无领导小组讨论。

有关研究（《Assessment Centers in HRM》，1992）表明，无领导小组讨论对于管理者集体领导技能的评价非常有效。尤其是适用于分析问题、解决问题以及决策等具体领导者的素质。然而，事实表明，无领导小组讨论也有它的不足之处。例如，组与组之间，由于人员素质不同，气氛不同，因此有时难以比较，再说，无领导小组讨论与实际情况不符。实际中都是有领导小组的讨论。因此无领导小组讨论的效度信度没有保证。

3 管理游戏（management games）。管理游戏也是评

价中心常用的方法之一。在这种活动中被组成领导小组的各位被分配一定的任务，必须合作才能较好地解决它。例如购买、供应、计划或搬运。有时引入一些竞争因素，如三四个小组同时进行销售或进行市场占领，以分出优劣。通过被试在完成任务的过程中所表现的行为来测评被试者素质，有时还伴以小组讨论。

管理游戏的优点是：首先它能够突破实际工作情景时间的限制。许多行为在实际工作情形中也许要几个月甚至几年才会发生一次，这里几小时内就可以发生；其次，它具有趣味性，由于它的模拟内容的真实感强，富有竞争性，又能使参与者马上获得客观的反馈信息，故能引起被试者的浓厚兴趣。

但是管理游戏本身也存在某些缺点。

首先，被试者专心于战胜对方，从而容易忽略对所应掌握的一些管理原理的应用与发挥。

其次，压抑了被试者的开拓性，因为富有开创性精神的经理，会在游戏中遭受经济上的惩罚、亏本。

再次，操作不便，难观察。在管理游戏活动中，被试者因为完成任务需要而来回走动，这就使观察难于进行，假若主试要求观察几个被试者的行为，该问题就更为复杂了，因为很可能某个被试者在房子的这一头，而另一个被试者却在房子的那一头。

此外，花费时间，要组织好一次管理游戏，通常需要花费很长的时间准备与实施。

4 角色扮演 (Individual Presentations)。角色扮演主要是用以测评人际关系处理能力的情景模拟活动。在这种活动中，主试设置了一系列尖锐的人际矛盾与人际冲突，要求被试者扮演某一角色并进入一角色情景，去处理各种问题和矛盾。主试通过对被试者在不同人员角色的情景中表现出来的行为进行观察和记录，测评其素质潜能。

## 领导者素质自测试题

领导者素质综合测评是一门科学，也是一项复杂而严谨的工作。测评的内容、方法、程序，是由特定的机关、专门的人员严格按照特定的要求来完成的。在这里，笔者收集、整理了国内外专家设计的各类试题，供领导者参考与自测。

### 一、思想政治品德素质自测

说明：下列问题每项分为5个档次，从低到高，领导者可就下列问题首先进行自我测评，在你认为最适合你的档次上划“”，然后再委托组织或其它中介评价机构，让你的同事和下级，采取不记名的方式对你进行测评。将你自己的测评结果与他人的测评结果进行比较，你就可以大致了解自己的思想政治品德素质状况。

#### （一）政治素质

- 1 政治信念： 1、2、3、4、5
- 2 政治立场： 1、2、3、4、5
- 3 政治方向： 1、2、3、4、5
- 4 政治敏锐性： 1、2、3、4、5
- 5 政治纪律： 1、2、3、4、5

#### （二）政策理论素养

- 6 马克思主义理论水平： 1、2、3、4、5

7. 党的路线、方针、政策把握能力: 1、2、3、4、5

### (三) 思想品德素质

8 全心全意为人民服务精神: 1、2、3、4、5

9 廉洁性: 1、2、3、4、5

10. 自律性: 1、2、3、4、5

11. 正直性: 1、2、3、4、5

12. 责任心: 1、2、3、4、5

13. 务实性: 1、2、3、4、5

14. 民主性: 1、2、3、4、5

15. 团结协作: 1、2、3、4、5

## 二、知识素质模拟试题

(A 卷)

### (一) 填空题 (共30 题, 每题1 分)

1 现代国际间的竞争, 说到底综合国力的竞争, 关键是科学技术的竞争。邓小平同志敏锐地洞察这一历史大趋势, 鲜明地提出\_\_\_\_\_的科学论断。

2 \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, 是马克思列宁主义、毛泽东思想的精髓, 也是邓小平建设有中国特色社会主义理论的精髓。

3 我国还处在社会主义初级阶段这一科学论断是在党的\_\_\_\_\_作出的。

4 社会主义的本质, 是解放生产力, 发展生产力, 消灭剥削, 消除两极分化, 最终达到共同富裕。这是邓小平同志在\_\_\_\_\_中作出的科学、精辟、创造性的概括。

5 社会主义的根本原则是\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_。

6 在社会主义市场体系中, \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_和\_\_\_\_\_



是最基本的市场，也称为市场体系的三大支柱。

7. 西方资本主义国家衡量社会总供求是否平衡的标志主要看“四率”，它们是\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。

8. 现阶段我国社会主义分配的重要原则是\_\_\_\_\_，\_\_\_\_\_。

9. 建设有中国特色社会主义始终的主题，邓小平在南方谈话中概括为“\_\_\_\_\_”。

10. 党的十四届五中全会通过的《决议》指出，为了实现跨世纪的奋斗目标，关键是实行两个转变：一是\_\_\_\_\_，二是\_\_\_\_\_。

11. 社会主义国家干部人事制度不可动摇的根本原则是\_\_\_\_\_原则。

12. 农业在整个国民经济中基础地位的含义，主要是\_\_\_\_\_。

13. 坚持“两手抓”的方针，就是\_\_\_\_\_，\_\_\_\_\_；\_\_\_\_\_，\_\_\_\_\_。

14. 综合国力是一个综合性概念，不仅包括一个国家自然形成的诸如国土面积、地理环境、自然资源、人口数量等基本能力以及人为形成的科技、经济、国防等能力，这些称作“\_\_\_\_\_”，而且还包括文化、教育、政治、外交、组织领导、管理决策、意志、精神能力等，这些又叫“\_\_\_\_\_”。

15. 请示、报告属于\_\_\_\_\_文件，而指示批复属于\_\_\_\_\_文件。

16. 平行文是指同级机关或不相隶属的机关间相互行文时所用的文书说的，主要有“\_\_\_\_\_”和“\_\_\_\_\_”两类。

17. 专家认为，当前世界经济的最新特点和发展趋势是“\_\_\_\_\_”。

18. 1999 年在我国的政治生活中有一件极为重要的事情，那就是\_\_\_\_\_。

19. 朱镕基总理在政府工作报告中多处强调从严管理, 并将2000 年确定为\_\_\_\_\_年。

20. 国有企业建立现代企业制度的全面理解是\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。

21. 公司制的核心是\_\_\_\_\_。

22. 狠抓管理薄弱环节, 重点是搞好\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。

23. 社会主义法制, 它的基本要求核心是\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_。

24. “法制”这个词常有不同的解释和用法, 因而具有多种含义。第一种含义是法律和制度。第二种含义是指立法、执法、守法和对法律实施的监督等活动和过程。第三种含义是指国家的法律得到严格的遵守和执行, 也就是通常人们说的要“\_\_\_\_\_”。

25. 宪法, 它是由全国人民代表大会制定的; 行政法规, 它是由\_\_\_\_\_制定的。

26. 最常用的三种货币政策工具是\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_。

27. 在总供给大于总需求的情况下, 一般采用\_\_\_\_\_财政政策。

28. 在市场经济条件下, 政府投资应主要进入\_\_\_\_\_投资领域, “竞争性”投资领域应由企业来完成。

29. 领导科学决策应按决策的程序办事, 一般地说, 一项决策要依次经过\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_、\_\_\_\_\_等过程。

30. 建国之初, 毛泽东在惩处\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_时说: “谁要搞腐败那一套, 我毛泽东就割谁的脑袋, 我毛泽东若是腐败, 人民就割我毛泽东的脑袋。”

## (二) 单项选择题 (10 题, 每题2 分)

- 1 作为实践上的空间概念, 市场指的是:
  - A 买卖之间的交换行为
  - B 买卖之间的经济关系
  - C 买卖双方进行商品交换的场所
  - D 某种商品的用户或消费者
- 2 提出领导方式连续统一体理论的管理学家是——。
  - A 劳伦斯和洛希
  - B 罗伯特·豪斯和特伦斯·米切尔
  - C 坦南鲍姆和施米特
  - D 唐纳利和吉布森
- 3 《第三次浪潮》的作者是——。
  - A 奈斯比特
  - B 托夫勒
  - C 丹尼尔·贝尔
  - D 温斯洛
- 4 《长恨歌》的作者是——。
  - A 李白
  - B 杜甫
  - C 白居易
  - D 文天祥
- 5 迫使荷兰殖民者投降, 使台湾重新回到祖国怀抱的民族英雄是——。
  - A 林则徐
  - B 郑和
  - C 辛弃疾
  - D 郑成功
- 6 凯恩斯革命主要是针对——的政策主张提出的。
  - A 新古典经济学派
  - B 新古典综合派
  - C 供给学派
  - D 货币学派
- 7 下列文件中, 属于商洽性的文件是——。
  - A 议案
  - B 请示
  - C 报告
  - D 函
- 8 当前我国市场的主要特征是——。

- A 卖方市场                  B 买方市场  
C 开放的市场                D 垄断的市场

9 决策方案的各种自然状态是随机的，不能事先肯定，但可以通过对过去统计资料的统计分析，得出各种自然状态发生的概率，这类决策是——。

- A 确定型决策                B 完全不确定型决策  
C 风险决策                  D 多目标决策

10. 全面质量管理是对——。

- A 产品质量的管理  
B 工程质量的的管理  
C 企业各部门工作质量的管理  
D 产品质量、工程质量和企业各部门工作质量的管理

### (三) 简答题 (共5题，每题2分)

- 1 领导的一般职能包括哪些内容？
- 2 新时期选人用人的标准是什么？
- 3 新时期加强思想政治工作的意义是什么？
- 4 宏观经济管理的目标是什么？
- 5 社会保障制度改革主要包括哪些内容？

### (四) 辨析题 (2题，每题10分)

案例一：

背景：您作为一把手在外地参加培训学习。一位县委副书记，在全县三级干部大会上发表讲话：“我们许多干部存在着无所作为的思想，不知道发展什么项目。我告诉你们吧，只要解放思想，就能够看到有成千上万的生产项目可以在我们这个县里建设、发展。比如说，我们县有葡萄资源，能不能

发展葡萄酒呢？我看可以。大家想想，一斤葡萄能卖几个钱？如果把葡萄变成酒，就算价值翻一番，咱们全县有多少葡萄，能够酿出多少酒，这笔账你们算过没有？了不起的数字啊！葡萄酒就是我们提前跨入小康的桥梁……”会议结束以后，各方分别去落实，口号是：“村村要有葡萄酒厂！”

三个月以后，您学习结束，有关领导向您汇报这一情况，您深感问题严重，如不采取措施，必然造成重大损失，您怎么办？

根据以上材料，回答：

- 1 上述问题错在哪里，为什么？
- 2 写出您的处理意见。

案例二：

著名的“曼哈顿工程”是美国在第二次世界大战期间的一个大科研组织，集中了15万名各学科类科学家和工程技术人员，投资20亿美元从事原子弹研制工作。当时的罗斯福总统，为该组织配备领导成员，没有任命三个在专业上造诣很深、威望很高的诺贝尔奖金获得者（其中包括爱因斯坦），而选拔了一个在物理学界名不见经传、算不上第一流，但是具有卓越的组织管理才能的物理学家奥本·海默担任技术总指挥。由于他的出色领导，终于抢在德国人前面造出了世界上第一颗原子弹。

根据以上材料，回答：

1 假设让一位不擅长组织管理和决策的硬专家担任技术总指挥，可能会出现什么情况？

2 假设让一位不懂科学技术的管理专家担任技术总指挥，可能会出现什么情况？

3 运用领导集团合理结构的原理分析上述现象。

### (五) 论述题 (三题任选其一, 20 分)

1 联系实际谈一谈“发展是硬道理”的重要意义。

2 孔子在《论语》中说:“政者, 正也。子率以正, 孰敢不正?”“其身正, 不令而行。其身不正, 虽令不从。”你是如何理解的?

3 请你谈谈毛遂自荐与跑官要官有何区别?

### 参考答案

#### (一) 填空

- 1 科学技术是第一生产力
- 2 解放思想, 实事求是
- 3 十三大
- 4 南方谈话
- 5 公有制为主体, 共同富裕
- 6 商品市场、资金市场和劳务市场
- 7 物价上涨率、失业率、利息率、汇率
- 8 效率优先, 兼顾公平
- 9 “发展才是硬道理”
- 10 经济体制从传统的计划经济体制向市场经济体制转变; 经济增长方式从粗放型向集约型转变
11. 党管干部
12. 粮食
13. 一手抓物质文明建设, 一手抓精神文明建设
14. “硬国力”、“软国力”
15. 陈述呈请性、领导指导性

16. 函、通知
17. 知识经济
18. 在党员和领导干部中广泛开展的“三讲”教育活动
19. 加强管理
20. 产权清晰、权责明确、政企分开、管理科学
21. 法人治理结构
22. 成本管理、资金管理、质量管理
23. 有法必依，依法治国
24. 要法治不要人治
25. 国务院
26. 存款准备金率、再贴现、公开市场业务
27. 扩张型
28. 基础性
29. 摆明问题、制定方案、方案选优、确定方案
30. 刘青山、张子善

## （二）单项选择题参考答案

1. C      2. C      3. B      4. C      5. D      6. A      7. D  
8. B      9. C      10. D

## （三）（四）（五）题参考答案（略）

# 三、领导能力素质自测

## （一）测试你自己的思维类型

阅读每一组词语，并选择两个对你来说描写得最恰当的词：

- |             |          |
|-------------|----------|
| 1. a 富于想象力的 | c. 实际的   |
| b. 喜欢调查研究的  | d. 善于分析的 |

- 2 a 有条理的  
b 适应性强的  
c 批判性强的  
d 好询问的
- 3 a 辩论  
b 抓住要点  
c 创造  
d 交往
- 4 a 个人的  
b 可行的  
c 学院的  
d 冒险的
- 5 a 正确的  
b 灵活的  
c 有系统的  
d 有创造性的
- 6 a 分享的  
b 整齐的  
c 感觉得到的  
d 独立的
- 7 a 竞争者  
b 完美主义者  
c 合作者  
d 重逻辑的人
- 8 a 理智的  
b 敏感的  
c 勤勉的  
d 冒险的
- 9 a 阅读者  
b 大众人物  
c 解决问题的人  
d 计划者
- 10 a 回忆  
b 交往  
c 思考直到得出结论  
d 发明
- 11 a 改革者  
b 判断者  
c 发起者  
d 想得指示  
的
- 12 a 交流  
b 发现  
c 细心的  
d 推理
- 13 a 挑战  
b 实践  
c 关心  
d 检验
- 14 a 完成工作  
b 发现可能性  
c 想到主意  
d 解释
- 15 a 做  
b 感觉  
c 想  
d 实验



在下面的几列中，圈出每一个序列中所选择的词语的字母。在 、 、 、 几列下加出你的总数，再把每一列的总数乘以4，最大的数字边上的文字描述了你大多数时间通常是如何加工信息的。

---

1.	C	D	A	B
2.	A	C	B	D
3.	B	A	D	C
4.	B	C	A	D
5.	A	C	B	D
6.	B	C	A	D
7.	B	D	C	A
8.	C	A	B	D
9.	D	A	B	C
10.	A	C	B	D
11.	D	B	C	A
12.	C	D	A	B
13.	B	D	C	A
14.	A	C	D	B
15.	A	C	B	D

总数:

- .    \_\_\_\_\_ x4 =    具体而有序的 ( CS)
- .    \_\_\_\_\_ x4 =    抽象而有序的 ( AS)
- .    \_\_\_\_\_ x4 =    抽象而随机的 ( AR)
- .    \_\_\_\_\_ x4 =    具体而随机的 ( CR)

我们强调没有哪种思维类型是更好的，它们只是不同而已。每一种类型都可以以它自己的方式而成为有效的。重要的是你应该更清醒地意识到哪一种学习类型和思维类型对你更有用。一旦你了解了你自己的类型，然后你才能分析其他人。这会帮助你更好地了解他人，它会使你更加灵活。或许我们所有的人都能互相启发怎样才能变得更有效。

一旦你完成了测试，那么考虑一下这些能提高你学习、思考、研究、工作和享受生活的能力的说明：

根据超级营地的共同创立者及其主席鲍比·迪波特的研究，具体而有序的思维者是以现实为基础的。他们以有条理的、有序的、线性的方式加工信息。对他们来说，“现实是由他们通过视觉、触觉、听觉、味觉和嗅觉所能感觉到的东西组成的。他们能够很容易地发现并回忆起细节，轻松地记住具体的信息、公式和规则。对这些人来说，‘亲自动手’是一个很好的学习方式。”如果你是具体而有序的思维者，那么依靠你的组织能力，为你自己提供一些细节，把你的方案拆成几个具体的步骤，营造一个安静的工作环境。

具体而随机的思维者是实验者。迪波特说：“像具体而有序的思维者一样，他们以现实为基础，但是更愿意采取试错法。因此他们经常有直觉的跳跃，这对于真正有创造性的想法是十分必要的。他们有强烈的发现、选择并按自己的方式行动的需要。”如果你是一个具体而随机的思维者，那么运用你的分散思维能力。相信从不止一个角度看事物会很有用。使自己有解决问题的能力，但要给自己最后期限。接受你要求变化的需要。

抽象而随机的思维者通过深思组织信息，并能在自由的、注重人的环境中更好地发展。迪波特说：“对于抽象而随机的思维者来说，‘真正的’世界是感觉和情绪的世界。他们的头脑通过深思来吸收和组织思想、信息和观念。如果

信息是拟人化的，他们记得最牢。当他们处于一个组织严密的环境中时，他们会感到受压抑。”如果你是一个抽象而随机的思维者，那么运用你天生的与别人合作的能力。清楚地认识到强烈的情绪是如何影响你的注意力的。通过合作发展你的学习能力。先看一下总的情况，注意要允许有足够的时间来完成工作。提醒你自己通过大量可见的提示来做事，例如把彩色的标签贴在你能看见的地方。

抽象而有序的思维者喜爱理论和抽象思维的世界。他们喜欢用概念思维并且分析信息。他们可以成为伟大的哲学家和研究科学的人。同样，迪波特说：“对他们来说，他们很容易把注意力放在重要的东西上，例如关键点和重要的细节。他们的思维加工是逻辑的、理性的、理智的。抽象而有序的人所偏爱的活动是阅读，当有一个项目需要研究时，他们会一丝不苟地做。通常，他们喜欢单独工作，而不是在群体里。”如果你是一个抽象而有序的思维者，给你自己一些逻辑方面的练习，增进你的智力，把你自己引向高度结构化的环境。

## （二）测试你的创造力

### 1 普林斯顿“人才开发公司”创造力测试题

下列25个题目是美国普林斯顿“人才开发公司”的测试题。该公司要求在进行测试时，被试者必须以最忠实而又最迅速的口气回答“是”或“否”，不能模棱两可，更不能用猜测性的口气回答。

- (1) 我的兴趣总比别人的发生得慢？
- (2) 我有相当的审美能力？
- (3) 有时我对事情过于热心？
- (4) 我喜欢客观而又有理性的人？
- (5) “天才”与成功无关？

- (6) 我喜欢有强烈个性的人?
- (7) 我很注重别人对我的看法和议论?
- (8) 我喜欢一个人独自深思熟虑?
- (9) 我从不害怕时间紧促、困难重重?
- (10) 我很讲究自信?
- (11) 我认为既然提出问题, 也就要彻底解决?
- (12) 对我来说, 作家使用艳词只是为了自我表现?
- (13) 我尊重现实, 不去想那些预言中的事情?
- (14) 我喜欢埋头苦干的人?
- (15) 我喜欢收藏家的性格?
- (16) 我的意见常常令别人厌恶?
- (17) 无聊之时正是我某个主意产生之时?
- (18) 我坚决反对无的放矢?
- (19) 我的工作不带有任何的私欲?
- (20) 我常常在生活中碰到一些不能单纯以是或否判断的问题?
- (21) 挫折和不幸并不会使我对热衷的工作有所放弃?
- (22) 一旦责任在身, 我会排除困难完成?
- (23) 我知道保持内心镇静是关键的一步?
- (24) 幻想常给我提出许多新问题、新计划?
- (25) 我只是提出新建议而不是说服别人接受我的这种新建议?

---

注: 普林斯顿“人才开发公司”创造力测试题答案——普林斯顿“人才开发公司”认为, 答完这25道题, 如果答“是”的题目有20题, 那么被测试者是个富有创造力的人。大约只有0.7%的人能达到这个水平。

美国心理学家尤金·劳德赛，设计了下面的测验题，并指出试验者只需10分钟左右的时间，就可测出自己的创造力水平。试验时，只需在每一句话后面，用一个字母表示同意或不同意，同意的用A，不同意的用C，不清楚或吃不准的用B。回答必须准确、忠实。

(1) 我不做盲目的事，也就是我总是有的放矢，用正确的步骤来解决每一个具体问题。

(2) 我认为，只提出问题而不想获得答案，无疑是浪费时间。

(3) 无论什么事情要我发生兴趣，总比别人困难。

(4) 我认为合乎逻辑的、循序渐进的方法，是解决问题的最好方法。

(5) 有时，我在小组里发表的意见，似乎使一些人感到厌烦。

(6) 我花大量时间来考虑别人是怎样看我的。

(7) 我自认为是正确的事情，比力求博得别人的赞同要重要得多。

(8) 我不尊重那些做事似乎没有把握的人。

(9) 我需要的刺激和兴趣比别人多。

(10) 我知道如何在考验面前，保持自己的内心镇静。

(11) 我能坚持很长一段时间来解决难题。

(12) 有时我对事情过于热心。

(13) 在特别无事可做时，我倒常常想出好主意。

(14) 解决问题时，我常单凭直觉来判断“正确”或“错误。”

(15) 解决问题时，我分析问题较快，而综合所收集的资料较慢。

(16) 有时我打破常规去做我原来并未想到要做的事。

(17) 我有搜集东西的癖好。

(18) 幻想促进了我许多重要计划的提出。

(19) 我喜欢客观而有理性的人。

(20) 如果我在本职工作之外的两种职业中选择一种，我宁愿当一个实际工作者，而不当探索者。

(21) 我能与我的同事或同行们很好地相处。

(22) 我有较高的审美感。

(23) 在我一生中，我一直在追求着名利和地位。

(24) 我喜欢那些坚信自己结论的人。

(25) 灵感与成功无关。

(26) 争论时使我感到最高兴的是，原来与我观点不一致的人变成了我的朋友，即使牺牲我原先的观点也在所不惜。

(27) 我更大的兴趣在于提出新建议，而不在于设法说服别人接受建议。

(28) 我乐意自己一个人整日“深思熟虑”。

(29) 我往往避免做那种使我感到“低下”的工作。

(30) 在评价资料时，我觉得资料的来源比其内容更为重要。

(31) 我不满意那些不确定和不可预计的事。

(32) 我喜欢一味苦干的人。

(33) 一个人的自尊比得到别人敬慕更为重要。

(34) 我觉得力求完美的人是不明智的。

(35) 我宁愿和大家一起工作，而不愿意单独工作。

(36) 我喜欢那种对别人产生影响的工作。

(37) 在生活中，我常碰到不能用“正确”或“错误”来加以判断的问题。

(38) 对我来说，“各得其所”、“各在其位”，是很重要的。

(39) 那些使用古怪和不常用语词的作家，纯粹是为了

炫耀自己。

(40) 许多人之所以感到苦恼，是因为他们把事情看得太认真了。

(41) 即使遭到不幸、挫折和反对，我仍能对我的工作保持原来的精神状态和热情。

(42) 想入非非的人是不切实际的。

(43) 我对“我不知道的事”比“我知道的事”印象更深刻。

(44) 我对“这可能是什么”比“这是什么”更感兴趣。

(45) 我经常为自己在无意中说话伤人而闷闷不乐。

(46) 纵使没有报答，我也乐意为新颖的想法花费大量时间。

(47) 我认为“出主意无甚了不起”这种说法是中肯的。

(48) 我不喜欢提出那种显得无知的问题。

(49) 一旦任务在肩，即使受到挫折，我也要坚决完成。

(50) 从下面描述人物性格的形容词中，挑选出10个你认为最能说明你性格的词。

精神饱满的	有说服力的	实事求是的
虚心的	观察敏锐的	谨慎的
束手无策的	足智多谋的	自高自大的
有主见的	有献身精神的	有独创性的
性急的	高效的	乐意助人的
坚强的	老练的	有克制力的
热情的	时髦的	自信的
不屈不挠的	有远见的	机灵的
好奇的	有组织力的	铁石心肠的
思路清晰的	脾气温顺的	爱预言的
拘泥形式的	不拘礼节的	有理解力的

有朝气的	严于律己的	精干的
讲实惠的	感觉灵敏的	无畏的
严格的	一丝不苟的	谦逊的
复杂的	漫不经心的	柔顺的
创新的	泰然自若的	渴求知识的
实干的	好交际的	善良的
孤独的	不满足的	易动感情的

附： 尤金创造力测试题参考答案

	A	B	C		A	B	C		A	B	C
( 1 )	0	1	2	(10)	1	0	3	(19)	0	1	2
( 2 )	0	1	2	(11)	4	1	0	(20)	0	1	2
( 3 )	4	1	0	(12)	3	0	- 1	(21)	0	1	2
( 4 )	- 2	1	3	(13)	2	1	0	(22)	3	0	- 1
( 5 )	2	1	0	(14)	4	0	- 2	(23)	0	1	2
( 6 )	- 1	0	3	(15)	- 1	0	2	(24)	- 1	0	2
( 7 )	3	0	- 1	(16)	2	1	0	(25)	0	1	3
( 8 )	0	1	2	(17)	0	1	2	(26)	- 1	0	2
( 9 )	3	0	- 1	(18)	3	0	- 1	(27)	2	1	0
(28)	2	0	- 1	(36)	1	2	3	(44)	2	1	0
(29)	0	1	2	(37)	2	1	0	(45)	- 1	0	2
(30)	- 2	0	3	(38)	0	1	2	(46)	3	2	0
(31)	0	1	2	(39)	- 1	0	2	(47)	0	1	2
(32)	0	1	2	(40)	2	1	0	(48)	0	1	3
(33)	3	0	- 1	(41)	3	1	0	(49)	3	1	0
(34)	- 1	0	2	(42)	- 1	0	2				



(35) 0 1 2 (43) 2 1 0

(50) 下列每个形容词得2 分:

精神饱满的	观察敏锐的	不屈不挠的
柔顺的	足智多谋的	有主见的
有献身精神的	有独创性的	感觉灵敏的
无畏的	创新的	好奇的
有朝气的	热情的	严于律己的

下列每个形容词得1 分:

自信的	有远见的	不拘礼节的
一丝不苟的	虚心的	机灵的
坚强的		

其余: 得0 分。

将分数累计起来, 分数在:

110 ~140	创造力非凡
85 ~109	创造力很强
55 ~ 84	创造力强
30 ~ 54	创造力一般
15 ~ 29	创造力弱
- 21 ~ 14	无创造力

### ( 三) 测试你的沟通协调能力

#### 1. 考考你批评的技巧

批评是责任, 也是艺术。要想说出话来公平、有力、正确, 就得下功夫。列出以下各题。事实证明, 一个懂得批评技巧的人会使人们互相沟通思想, 融洽相处。

下面请看看你是否这样做的。

(1) 在一个朋友做了对不起你的事情后, 你当面批评他, 同时还在其他朋友面前讲这件事, 指责他。

(2) 你经常在别人面前批评自己的配偶。

(3) 在批评时，你总喜欢就事论事地谈，从不把被批评者与其他人类比。

(4) 你经常挑选和对方单独相处的时机进行批评。

(5) 对朋友使你很不高兴的一件事情，你一次又一次地进行批评，使他对此刻骨铭心。

(6) 对方有一个你也知道他改不了的不良习惯，你一而再、再而三地指责他，希望他改掉。

(7) 对一个人你有三点不满意之处，你分三次向他提出。

(8) 在批评时，你喜欢用“老是”、“从来没有”这些字眼。

(9) 在指责别人时你经常使用看来“幽默”而实际上属于尖刻的措辞。

(10) 你认为，为了尽可能缓和矛盾，在批评前，总要来一番说明如“你别见怪”呀，“请你理解”呀等等。或者在批评后再表示道歉。

---

### 参考答案：

以上做法，1、2、5、6、8、9、10 你有的话，每题减2分，没有或很少则每题加2分；3、4、7 则相反，你是这样做的加2分，不这样做的减2分。未置可否、界线不明的为0分。你的得分在10分以上，说明你已基本掌握了批评的技巧，不满10分，则需要反思一下自己，在以后的工作中注意提高自己。

## 2 考考你的合作能力

无论多么有个性的领导者，都必须仰仗大家的密切合作才能履行职能，完全依赖自己的力量是不能成就大事的，所以，一个领导者要有容才之量。你的合作能力强吗？你是否既乐于给予协作，又能获得支持？

(1) 如果某位中学校长请你为即将毕业的学生举办一个介绍公司情况的晚间讲座，而那天晚上恰好播放你“追踪”的电视连续剧的最后一集，你是否：

- A 立即接受邀请? ( )
- B 同意去，但要求改期? ( )
- C 以有约在先为由拒绝邀请? ( )

(2) 如果某位重要客户在周末下午5 30 打来电话，说他们购买的设备出了故障，要求紧急更换零部件，而主管人员及维修师均已下班，你是否：

- A 亲自驾车去30 公里以外的地方送货? ( )
- B 打电话给维修师，要求他立即处理此事? ( )
- C 告诉客户下周才能解决? ( )

(3) 如果某位与你竞争最激烈的同事向你借本专业书，你是否：

- A 立即借给他? ( )
- B 同意借给他，但声明此书无用? ( )
- C 告诉他书被遗忘在火车上了? ( )

(4) 如果某位同事为方便自己出去旅游而要求与你调换休假时间，在你还未决定如何度假的情况下，你是否：

- A 马上应允? ( )
- B 告诉他你要回家请示夫人? ( )
- C 拒绝调换，推说自己已经参加旅游团了? ( )

(5) 你如果在急匆匆地驾车赶去赴约途中看到你秘书的车出了故障，停在路边，你是否：

- A 毫不犹豫地下车帮忙修车? ( )
- B 告诉他你有急事，不能停下来帮她修车，但一定帮她找修理工? ( )
- C 装作没看见她，径直驶过去? ( )

(6) 如果某位同事在你准备下班回家时，请求你留下来

听他“倾吐苦水”，你是否：

- A 立即同意? ( )
- B 劝他等第二天再说? ( )
- C 以夫人生病为理由拒绝他的请求? ( )

(7) 如果某位同事因要去医院探望夫人而要求你替他去接一位乘夜班机来的大人物，你是否：

- A 立刻同意? ( )
- B 找借口劝他另找别人帮忙? ( )
- C 以汽车坏了为由拒绝? ( )

(8) 如果某位同事的儿子想选择与你同样的专业，请你为他做些求职指导，你是否：

- A 马上同意? ( )
- B 答应他的请求，但同时声明你的意见可能已经过时，他最好再找些最新资料做参考? ( )
- C 只答应谈几分钟? ( )

(9) 你在某次会议上发表的演讲很精彩，会后几位同事都向你索取讲话纲要，你是否：

- A 同意——并立即复印? ( )
- B 同意——但并不十分重视? ( )
- C 同意——但转眼即忘记? ( )

(10) 如果你参加了培训班，学到了一些对许多同事都有益的知识，你是否：

- A 返回后立即向大家宣讲并分发参考资料? ( )
- B 只泛泛地介绍一下情况? ( )
- C 把这个课程贬得一钱不值，不泄露任何信息? ( )

---

### 参考答案：

全部 答 A：合作能力强

大部分答 A：合作能力较强

大部分答 B：合作能力差

大部分答 C：合作能力极差

### 3 协调能力自我测评

在下列题目中每一项右边的级分中，在你认为目前达到的状况中画一个圈，由高到低，平均4分以上则比较令人满意。如4分以下，则需要进一步改进。

(1) 咨询式管理。所有重要的高级管理人员是否都有效地贯彻执行了咨询式管理和维持良好人际关系的原则？

5 4 3 2 1

(2) 观点。管理人员在以下各项观点上是否协调一致：目标、政策、计划、程序和日程？领导班子是否在同一时间和谐地唱一个调子，以同样的材料为依据？

5 4 3 2

1

(3) 信息传递。向上向下以及所有各级组织之间的信息传递状况是否令人满意？

5 4 3 2 1

(4) 灵活性。领导班子是否能使自己迅速地适应于新的情况、新的趋势和新的管理问题？

5 4 3 2 1

(5) 解释。高级管理人员是否向监督人员和一般职工解释新的变革和事件对他们的影响？

5 4 3 2 1

(6) 认识差距。管理者是否充分认识到把组织的目的和目标通知给职工，同使职工有机会参与制定目的和目标有着巨大的差距？

5 4 3 2 1

(7) 自我纪律。高级管理人员是否这样设计和协调各种控制措施，使得下属能及时发现问题予以改正，以免发展到必须由高级管理阶层来纠正的地步？

5 4 3 2 1

(8) 平衡。各个部门的首脑是否在他们各自的专业领域同整个组织之间维持良好的平衡？

5 4 3 2 1

(9) 报告。各种高级管理人员和监督人员所做的全部管

理报告是否很好地予以协调？ 5 4 3 2 1

(10) 作业。所有的职能活动和部门之间作业是否由高级管理阶层很好地予以协调，以便使整个组织获得最好的效果？ 5 4 3 2 1

## (四) 考考你的逻辑判断能力

### 1. 你的逻辑性强吗？

逻辑推理能力，实际上就是对感官所提供的信息的利用能力。这自然比其他很可能也是智力因素的注意力、洞察力和记忆力要高一等。因为仅有上述这三种能力是不能使人作出明智的决断的，它们至多不过是通过传递、整理和记忆耳闻目睹到的信息帮助人们做出明智的抉择。

而只有通过推理，才能对这些搜集到的信息进行综合、分析和比较。简言之，只有推理能力使你能依靠感官所提供的信息做出最佳抉择。

说明：

每一组题后都有一个或若干个结论，你得假设这些题的说法都是对的。如果你认为根据这些说法所得的结论是真实和符合逻辑的，就写“是”，反之就写“否”。将所有的结论都写上“是”或“否”。

例一：

我比约翰高，约翰比乔高。所以：

(1) 我比乔高。 (是)

例二：

我兄弟是棒球队的队员。棒球队有棒球投手，所以：

(1) 我兄弟是棒球投手。 (否)

例三：

如果今夜星光灿烂，明天将很暖和。今夜果真星光灿

烂，所以：

(1) 明天天气不会暖和。 ( 否 )

(2) 明晚将会星光灿烂。 ( 否 )

(3) 明天将会很暖和。 ( 是 )

看明白例题后，请开始做试题。注意准确性。( 时间：  
20 分钟)

(1) 大象是动物，动物有腿，因此：

大象有腿 ( )

(2) 我的秘书还未到参加选民选举的年龄。我的秘书有着漂亮的头发。所以：

我的秘书是个未满21 周岁的姑娘。 ( )

(3) 这条街上的商店几乎都没有霓虹灯，但这些商店都有遮篷。所以：

有些商店有遮篷或霓虹灯。 ( )

有些商店既有遮篷又有霓虹灯。 ( )

(4) 所有的 A 都有三只眼睛，这个 B 有三只眼睛，所以：

这个 B 与 A 是一样的。 ( )

(5) 土豆比西红柿便宜，我的钱不够买两磅土豆，所以：

我的钱不够买一磅西红柿。 ( )

我的钱可能够，也可能不够买一磅西红柿。( )

(6) 韦利·美斯是个和斯坦·茂斯尔一样强的棒球击手。斯坦·茂斯尔是个比大多数人都要强的棒球击手。所以：

韦利·美斯应是这些选手中最出色的。 ( )

斯坦·茂斯尔应是这些选手中最出色的，尤其是在国内比赛更是如此。 ( )



韦利·美斯是个比大多数人都要强的棒球击手。

( )

(7) 水平高的音乐家演奏古典音乐，要成为水平高的音乐家就得练习演奏。所以：

演奏古典音乐比演奏爵士乐需要更多的练习时间。

( )

(8) 如果你的孩子被宠坏了，打他屁股会使他发怒；如果他没有被宠坏，打他屁股会使你懊悔。但是他要么是被宠坏了，要么是没有被宠坏。所以：

打他屁股要么使你懊悔，要么使他发怒。

( )

打他屁股也许对他没有什么好处。

( )

(9) 正方形是有角的图形，这个图形没有角，所以：

这个图形是个圆。

( )

无确切的结论。

( )

这个图形不是正方形。

( )

(10) 格林威尔在史密斯城的东北，纽约在史密斯城的东北，所以：

纽约比史密斯城更靠近格林威尔。

( )

史密斯城在纽约的西南。

( )

纽约离史密斯城不远。

( )

(11) 绿色深时，红色就浅。黄色浅时，蓝色就适中。但是要么绿色深要么黄色浅，所以：

蓝色适中。

( )

黄色和红色较浅。

( )

红色浅，或者蓝色适中。

( )

(12) 你正在开车行驶，如果你突然停车，那么跟在后面的一辆卡车将撞上你的车。如果你不这么做，你将撞倒一个过马路的妇女，所以：

行人不应在马路上行走。

( )

那辆卡车车速太快。 ( )

你要么被后面那辆卡车撞上，要么撞倒那个妇女。 ( )

(13) 我住在乔的农场和城市之间的那个地方。乔的农场位于城市和机场之间，所以：

乔的农场到我住处的距离比到机场要近。 ( )

我住在乔的农场和机场之间。 ( )

我的住处到乔的农场的距离比到机场要近。( )

(14) 聪明的赌徒只有在形势对他有利时才下赌注，老练的赌徒只有在他有大利可图时才下赌注。这个赌徒有时去下赌注，所以：

他要不是个老练的赌徒，就是个聪明的赌徒。 ( )

他可能是个老练赌徒，也可能不是个老练赌徒。 ( )

他既不是个老练赌徒，也不是个聪明赌徒。( )

(15) 当B 等于Y 时，A 等于Z；当A 不等于Z 时，E 要么等于Y，要么等于Z，所以：

当B 等于Y 时，E 既不等于Y 也不等于Z。 ( )

当A 等于Z 时，Y 或者Z 等于E。 ( )

当B 不等于Y 时，E 即不等于Y 也不等于Z。 ( )

(16) 当B 大于C 时，X 小于C；但是C 绝不会大于B，所以：

X 绝不会大于B。 ( )

X 绝不会小于B。 ( )

X 绝不会小于C。 ( )

(17) 只要X 等于红色，Y 就一定等于绿色；只要Y 不

等于绿色，Z 就一定等于蓝色。但是，当 X 等于红色时，Z 绝不会等于蓝色，所以：

只要 Z 等于蓝色，Y 就可能是绿色。 ( )

只要 X 不等于红色，Z 就可能不是蓝色。 ( )

只要 Y 不等于绿色，X 就不可能是红色。 ( )

(18) 有时印第安人是阿拉斯加人，阿拉斯加人有时是律师，所以：

有时印第安人不见得一定是阿拉斯加人的律师。  
( )

印第安人不可能是阿拉斯加人的律师。 ( )

(19) 前进不见得死得光荣，但是后退没死也不见得是耻辱，所以：

后退意为死得光荣。 ( )

前进可意为不死就是耻辱。 ( )

前进可意为死得光荣。 ( )

(20) B 排士兵向敌军进攻时被敌人消灭了，也许 B 排有一个叫史密斯的士兵在基地医院身体康复了，所以：

B 排的其他人都被消灭了。 ( )

B 排的所有人都被消灭了。 ( )

B 排的所有人不见得都被消灭了。 ( )

你的成绩

平均成绩：23

优秀 ( 上限10 %) 0 ~13

良好 ( 20 %) 14 ~19

中等 ( 30 %) 20 ~25

不佳 ( 下限40%)~48

参考答案：

1 是 2 否 3 否 是 4 否 5 否 是

6 否 否 是 7 否 8 是 否 9 否 否 是  
 10 否 是 否 11 否 否 是 12 否 否 是  
 13 否 否 是 14 否 否 是 15 是 否 否  
 16 是 否 否 17 否 否 是 18 是 否 19  
 否 否 否 20 否 否 是

答错一题得1分，每答漏一题得1分，将得分相加就是你的成绩。

## 2 你的判断力怎样？

只有很少一部分人具备明智和审慎的判断力，物以稀为贵，缺乏这种能力的人尤其希望能具备这种特长。不过判断力与其说是天生的，还不如说是一种培养出来的思维习惯更为确切。所有的人都能通过学习或多或少掌握这种思维习惯——只要他们有观察和推理能力，并愿意下功夫去观察和推理。领导者需要良好的判断力。这是他的思维素质高低的反映。

下列测试题给你充分的时间来观察和思考所给的信息。请注意那些表面看来很微小，但也许是很重要的方面。注意每答错一题，你将被扣去2分。所以不要猜题，要使用你的判断力！

说明：

请在每题你认为正确的答案后打“ ”，不要在你认为是错误的答案后打“ ”。（没有时间限制）

(1) 假定美国今年生产的商品和服务性行业创造的价值共为5000亿美元，假定原子弹或类似的东西不毁灭人类，那么100年后的商品和服务性行业创造的年价值为多少？

- a 16000 多亿美元
- b. 15000 多亿美元
- c. 不足15000 亿美元

d 大约19000 亿美元

e 答不出。

(2) 根据原子能研究发展情况，估计还要过多少年，科学家才能将金子的原子核撞开？

a 10 年

b. 20 年

c. 大约20 年

d 20 多年

e 大约50 年

f. 100 年

g 永远办不到此事

h 答不出。

(3) 某人将一组很长的数字加了五次，得出以下的和：

(a) 32501 ( b) 32503 ( c) 32501 ( d) 31405 ( e)

32503 哪个得数最可能是正确的：

a 将上述5 个得数之和除以5 的数

b. 32501

c. 32503

d 32501 或32503

e 答不出。

(4) 最近某年美国的钢笔总产量为14000000 支，这些钢笔的长度是3 到6 英寸，80 % 以上的钢笔平均长度是5 英寸，如果把这些钢笔头尾相接连起来将有多长？

a 大约1000 英里

b. 大约横穿过太平洋的一半

c. 在1000 与1104 英里之间

d 在1000 与1500 英里之间

e 答不出。

(5) 找出下列短文中的逻辑错误：

一年有365天，史密斯先生每天睡8个小时，即一年中的睡眠得占用约122天，剩下的只有243天了。史密斯先生每天上下班路上得花1个小时，7个小时阅读、娱乐等，这样一年中又得占去122天，剩下121天。除去52个星期日，只剩下69天，但是每天吃饭得用1小时零20分钟，那么一年就得用去20天，这样只剩下49天。此外，史密斯先生每个星期六都得休息半天，一年就得占去26天，这将只剩下9天。但是，史密斯的公司一年中有9个法定假日关门。所以，史密斯先生的工作时间就没有了。

a 短文中提到史密斯先生去上下班，这样他当然在工作，所以短文的说法自相矛盾。

b 短文中将某些时间重复计算。例如，短文将全年的睡眠时间除去了（共122天），但是52个星期日也被除去了，而这些星期日被除去的睡眠时间没有留下。

c 上述短文是不正确的，因为有工作在身的人不会每天花7个小时阅读和娱乐，如果史密斯先生用于阅读和娱乐上的时间不那么多，也不把那么多时间用在上下班往返途中，他将会有时间工作的。

d 答不出。

(6) 某一天在伯尔蒙特赛马场上，三位有名的赌马能手各自都用了与别人不同的方法下赌注：

方法a：著名的赌棍诺曼·列兴在第一轮马赛中下赌注100元，第二轮赛中下赌注110元，第三轮下了120元。他打算每一次下赌注都比前一次要增加10元，直到他赌的马赢。

方法b：詹姆斯·马登比较小心谨慎。以下是他下的赌注：

第一次下10元，第二次下15元，第三次下30元……  
他的方法是每次下的赌注都是前几次输掉的钱的累积，并且还要增加5元。

方法c：本吉·帕拉里过去是个职业赛马骑手，他是这样下赌注的：

第一次下10元，第二次下20元，第三次下40元……  
他打算以后每次都下将下的赌注增加一倍，直到他赌的马赢。

如果这些赌马的人想赌完这天的七轮比赛，哪一种方法需要的资金最少？ ☐

（如果你答不出，请在后面的线上打 ）

你的成绩

平均成绩：8

优秀	（上限10 %）	0
良好	（20 %）	2 ~4
中等	（30 %）	6 ~8
不佳	（下限40 %）	10 ~12

---

参考答案：

（1） e （2） b （3） d （4） d （5） b （6） a

每答漏或答错一题得2分。

## （五）领导方式与领导能力测评

1 你是哪一类领导方式？

请您回答以下各题：

（1）你喜欢经营咖啡馆餐厅这一类的生意吗？

是（ ） 不是（ ）

（2）平常把决定或政策付诸实施之前，你认为有说明其理由的价值吗？

是 ( )

不是 ( )

(3) 在领导下属时, 你认为与其一方面跟他们工作一方面监督他们, 不如从事计划, 草拟细节等管理性工作。

是 ( )

不是 ( )

(4) 在你所管辖的部门有一位陌生人, 你知道那是你的下属最近录用的人, 你不介绍自己而先问他的姓名。

是 ( )

不是 ( )

(5) 流行风气接近你的部门时, 你当然让下属追求。

是 ( )

不是 ( )

(6) 让下属工作之前, 你一定把目标及方法提示给他们。

是 ( )

不是 ( )

(7) 与部门过分亲近会失去下属的尊敬, 所以还是远离他们比较好, 你认为对吗?

是 ( )

不是 ( )

(8) 郊游之日到了, 你知道大部分的人都希望星期三去, 但是从许多方面来判断, 你认为还是星期四去比较好, 你认为不要自己作主, 还是让大家投票决定好了。

是 ( )

不是 ( )

(9) 当你想要你的部门做一件事的时候, 即使是一件按铃召人即可做的事情, 你一定自己去以身作则以便他们跟随你做。

是 ( )

不是 ( )

(10) 你认为要把一个人撤职, 并不困难?

是 ( )

不是 ( )

(11) 越能够亲近下属, 越能够好好领导他们, 你认为对吗?

是 ( )

不是 ( )

(12) 你花了不少时间拟定了某一个问题的解决方案,



然后交给一个下属。可是他一开始就找这个方案的毛病，你对此并不生气，但是对于问题依然没有解决而觉得坐立不安。

是 (     )                      不是 (     )

(13) 充分处罚犯规者是防止犯规的最佳方法，你赞成吗？

是 (     )                      不是 (     )

(14) 假定你对某一情况的处理方式受到批评，你认为与其宣布自己的意见是决定性的，不如说服下属请他们相信你。

是 (     )                      不是 (     )

(15) 你是否让下属为了他们的私事而自由与外界的人们去会晤？

是 (     )                      不是 (     )

(16) 你认为你的每个下属都应该对你抱忠诚之心吗？

是 (     )                      不是 (     )

(17) 与其自己亲自解决问题，不如任命解决问题的委员会，你认为对吗？

是 (     )                      不是 (     )

(18) 不少专家认为在一个团体中发生不同意见是正常的，也有人认为为了团结，意见的不同是团体的弱点，你赞成第一个看法吗？

是 (     )                      不是 (     )

---

你的分数：把你的回答“是”的数目照以下的分类算算看：

A (1) (4) (7) (10) (13) (16) 如“是”最多，你有成为独裁型领导者的倾向。

B (2) (5) (8) (11) (14) (17) 如“是”最多，你有成为民主型领导者的倾向。

C (3) (6) (9) (12) (15) (18) 如“是”最多，你有成为放任型领导者的倾向。

注：在问卷中列出的18个问题，由组织的全体成员来填写这张表。表内每一个问题的答案分成为20格，即可在1~20分的范围内任意打分。这张表要填三次。第一次按你所知道的最坏的组织情况打分；第二次按你所知道的最好的组织情况打分；第三次则按你所期望的理想的组织情况打分。根据受调查组织所得的平均得分，可分成四类：

- |             |             |
|-------------|-------------|
| A) 专制独裁的命令式 | 平均得 1 ~ 5 分 |
| B) 温和仁慈的命令式 | 平均得 6 ~10 分 |
| C) 协商式      | 平均得11 ~15 分 |
| D) 参与管理式    | 平均得16 ~20 分 |

## 2 测试一下你的领导能力

说明：在下列16种情况下，每一种有A、B、C、D四种可能性，请选出最适合你自己的那一种。

(1) 你所领导的一个班子成员，经常与其他成员意见不一致，而这位成员又听不进大家的建议和意见，在这种情况下，你作为领导：

- A 解释为什么他的行为是对组织不利的，并帮助他认识自己的不足。
- B 了解他为什么这样做。
- C 不干涉，给他一个机会，让他逐渐自己认识到这样做的害处。
- D 禁止他与别人争论，再不行就调离他。

(2) 你所领导的一位下属干部刚接手一项新的任务，积极性很高，并取得了一定的进展，你将：

- A 赞扬他取得的成绩，并询问他今后怎样进一步提高。

B 故意不干涉，并相信他会做得更好。

C 时时询问，以确保他采取正确的方法和步骤。

D 赞扬他所取得的进步并指出如何改进他的工作。

(3) 一个高级行政人员，具有较丰富的知识和经验，并独立地主持一个项目，你将：

A 让他知道，你完全相信他的能力。

B 询问他如何开展工作，以确保他采取正确的方法和步骤。

C 相信他的能力，但还是给他配备助手以辅助他工作。

D 鼓励他独立开展工作，同时，自己要尽自己所能帮助他。

(4) 如果一名干部你指派给他一项特别的任务，并且通过过去的经验表明他完全有能力完成这一任务，他自己也有很高的热情独立地开展工作，你将：

A 确保他清楚了解这项工作的要求，避免任何潜在的问题。

B 支持他努力地独立开展工作，但也要求他定期汇报工作。

C 询问他需要什么帮助，以支持他的努力。

D 直接给他这项任务，让他独立去完成。

(5) 如果一名秘书，尽管她接受了培训，但工作没有起色，很多工作做不好，这时你将：

A 鼓励她，为提高她的工作能力提些建议。

B 给她更长一点时间，让她自己逐渐学会。

C 认真细致地给她讲每次工作该如何做，以提高工作效率。

D 给她指出如何正确地做这项工作，确保她明白为什么这样做。

(6) 一位干部由于对下级做出了不符合实际的许诺，结果办不到，下级意见反映到你这里，这时你将：

- A 不干涉、不过问，让他自己从这个结果中吸取教训。
- B 立即提示他，不要做这种不切实际的许诺，给他今后的工作予以指导。
- C 对于他这种热情给予理解和支持，但要解释这种行为为什么不对。
- D 和他一起分析这件事，讨论他的许诺，以便今后进一步改进他的工 。

(7) 一名很有能力的干部，你准备派他到一个“老大难”单位独立开展工作，他显得不很情愿，找了一大堆理由，这时你将：

- A 真诚地理解他的难处，并再次跟他讲派他去的原因。
- B 帮助他解除这些疑虑。
- C 鼓励他到那里去锻炼一下，并相信他能够独立完成组织交给的任务。
- D 不理他的申诉，坚持让他独立地去做这项工作。

(8) 一个有很强工作能力，也很有主动性的干部，告诉你，你给他指派任务的最后期限不符合实际，恐怕难以按时完成，这时你将：

- A 解释在这个期限内完成的重要性，并给他提供一些建议和帮助。
- B 探讨为什么他认为在这个期限内不能完成，鼓励他找到完成的办法。
- C 让他来确定一个新的期限。
- D 坚持要求他必须在这个期限内完成，给他指出如何去完成。

(9) 你所领导的一个工作人员，你指派给他一个新的工作，他对这项工作不愿意做，也没有积极性，这时你将：

- A 让他自己去做，相信他将能够自己独立完成。
- B 给予他一些特别的指导，以打消他的顾虑。
- C 解释为什么派他去做这项工作，并指导他完成这项工作。
- D 同他一起谈心，征求他的意见，帮助他克服畏难情绪。

(10) 新调来一名干部，对工作不是很熟悉，但他却对你表示他能承担更多的工作，希望你能让他负责某个部门的工作，这时你将：

- A 告诉他首先把目前的工作做好。
- B 很欣赏他的工作热情，但指出他不要做与自己目前能力不相称的夸口。
- C 提示他，如果让他去做可能导致的潜在后果。
- D 很欣赏他的能力，让他去主持这个部门的工作。

(11) 一个很有经验的干部，现在办事开始拖拖拉拉了，他自己意识到这一点，征求你的意见，他该怎么办，这时你将：

- A 向他讲述工作的重要性，提高认识，以确保各项工作按时完成。
- B 与他共同研究拖拉的原因，以便今后避免此类事情再次发生。
- C 告诉他，你相信他完全有能力及时把工作做好。
- D 强调工作的重要性，并帮他一道把工作完成。

(12) 一个很有能力的研究人员，给你提供一个提高行政工作效率的改革方案，你将：

- A 认真研究他的方案，鼓励他并支持他的创新精神。

B 允许他在某部门进行试验。

C 置之不理。

D 听他的建议，但不准备在机构内试行。

(13) 一个过去很有能力也很有主动性的干部，但在最近几次工作中都失败了，他似乎有些失去自信，这时你将：

A 给他指出每一步工作的具体步骤，如何做才能获得成功，以此来恢复他的自信。

B 对于他所做的工作给予肯定，在新的工作中多多给予具体指导，以此来恢复他的自信。

C 找出他过去失败的原因，分析他为什么现在信心不足。

D 不必管，通过几次的失败，他自己会吸取教训的。

(14) 一位秘书，过去工作很有能力，但最近几次都把事情搞糟了，而他老是抱怨这、抱怨那，这时你将：

A 倾听他的抱怨，并指出他当时该如何做。

B 倾听他的抱怨并鼓励他今后要好好干。

C 告诉他，你相信他过去的能力，应该能够把事情搞好，让他自己去找没搞好的原因。

D 不听他的抱怨，告诉他应该怎样做。

(15) 一位秘书，过去能力很强，工作积极性也很高，现在似乎不愿做秘书工作了，这时你将：

A 鼓励他开诚布公地谈一谈他的真实想法。

B 允诺将给他加工资，现在干好了，将来他可以任选一个部门去干。

C 立即采取措施，进行批评教育。

D 动之以情，并指出他这样做的后果。

(16) 主管某一部门的干部，工作很有成绩，但似乎有这样一种倾向，他为了取得更大的成绩，把标准定得过高，

这时你将：

- A 相信他能够修正他自己的决策。
- B 直接指出他的目标将有落空的危险。
- C 解释、说明为什么他的目标是不切实际的。
- D 鼓励他开诚布公地讨论他的想法。

注：将你选择的答案填入下面的表格中，然后，计算你的得分，最高分为32 分，即你选答案全部属于类型 ，每个2 分 ×16 = 32 分，如果你选类型 ，则只能得1 分，类型 - 1 分，类型 - 2 分。

最后得分：(     ) + (     ) + ( - ) + ( - ) =  $\begin{pmatrix} - \\ + \end{pmatrix}$

如果你的得分在16 分以上，说明你能根据不同情况，灵活运用不同的领导方式，处理不同的问题，你的领导能力也是较强的；如果你的得分低于16 分，你需要对你实际的领导工作进行反思，注意调整你的领导方式。

表 ( 一 )

案 例	类型	类型	类型	类型
1	D	A	B	C
2	D	A	C	B
3	D	A	C	B
4	D	C	B	A
5	C	D	A	B
6	C	D	B	A
7	C	D	B	A

8	C	B	A	D
9	B	C	D	A
10	B	C	A	D



案 例	类 型	类 型	类 型	类 型
11	B	C	A	D
12	B	A	D	C
13	A	B	C	D
14	A	D	B	C
15	A	D	B	C
16	A	D	C	B
合 计	每个2 分	每个1 分	每个- 1 分	每个- 2 分

表 ( 二 )

案例	领 导 过 头				领 导 不 够		
1				D	A	B	C
2			C	D	A	B	
3		B	C	D	A		
4	A	B	C	D			
5				C	D	A	B
6			B	C	D	A	
7		A	B	C	D		
8	D	A	B	C			
9				B	C	D	A

续表

案例	领 导 过 头				领 导 不 够		
10			A	B	C	D	
11		D	A	B	C		
12	C	D	A	B			
13				A	B	C	D
14			D	A	B	C	
15		C	D	A	B		
16	B	C	D	A			
合 计	3 分	2 分	1 分		1 分	2 分	3 分
	(     )	(     )	(     )		(     )	(     )	(     )

领导过头总分

领导不足总分

注：领导过头一方面说明你的领导方式倾向于独裁式，另一方面说明你管了许多你不该管的事。反思一下自己，在实际领导工作中是否有这种情况，如果有，要注意授权，学会激励和调动下属的积极性。相反，领导不足则一方面说明你倾向于放任式的领导方式，另一方面也说明许多该你管的事情你没有管。反思一下，实际工作中是否有这种情况，如果有，则要注意明确各自的工作职责，树立敢于负责、认真负责的精神。

## 四、领导者的心理素质自测

### (一) 领导者气质类型的测定

领导者的气质类型，可以通过心理学的气质量表予以鉴定，也可以根据领导者在实际活动中的行为表现来断定该领导者属于哪一种类型的气质，或是哪几种气质的混合型。然而，作为心理测验与测量来说，还是应该以测定基本气质类型为主要目标。

这个气质量表是一个由六十道题目组成的自陈式量表，题目如下：

- 1 做事力求稳妥，不做无把握的事。
- 2 遇到可气的事就怒不可遏，想把心里话全说出来才痛快。
- 3 宁肯一个人干事，不愿很多人在一起。
- 4 到一个新环境很快就能适应。
- 5 厌恶那些强烈的刺激，如尖叫、噪音、危险镜头等。
- 6 和人争吵时，总是先发制人，喜欢挑衅。
- 7 喜欢安静的环境。
- 8 善于和人交往。
- 9 羡慕那种善于克制自己感情的人。
- 10 生活有规律，很少违反作息制度。
- 11 在多数情况下情绪是乐观的。
- 12 遇到令人气愤的事，能很好地自我克制。
- 13 碰到高兴的事一下子就喜形于色。

14. 做事总是有旺盛的精力。
15. 遇到问题常常举棋不定，优柔寡断。
16. 在人群中从不觉得过分拘束。
17. 情绪高昂时，觉得干什么都有趣；情绪低落时，又觉得干什么都没意思。
18. 当注意力集中于一事物时，别的事很难使我分心。
19. 理解问题总比别人快。
20. 碰到危险情境，常有一种极度恐怖感。
21. 对学习、工作、事业怀有很高的热情。
22. 能够长时间地做枯燥、单调的工作。
23. 符合兴趣的事情，干起来劲头十足，否则就不想干。
24. 一点小事就能引起情绪波动。
25. 讨厌做那种需要耐心、细致才能完成的工作。
26. 与人交往不卑不亢。
27. 喜欢参加热烈的活动。
28. 爱看感情细腻、描写人物内心活动的文学作品。
29. 工作学习时间长了，常感到厌倦。
30. 不喜欢长时间谈论一个问题，愿意实际动手干。
31. 宁愿侃侃而谈，不愿窃窃私语。
32. 别人说我总是闷闷不乐。
33. 理解问题常比别人慢些。
34. 疲倦时只要短暂的休息就能精神抖擞，重新投入工作。
35. 心里有话宁愿自己想，不愿说出来。
36. 认准一个目标就希望尽快实现，不达目的，誓不罢休。
37. 学习、工作同样长的一段时间后，常比别人更疲倦。
38. 做事有些莽撞，常常不考虑后果。

39. 老师讲授新知识时，总希望他讲慢些、多重复几遍。
40. 能够很快忘记那些不愉快的事情。
41. 做作业或做一件事情总比别人花的时间多。
42. 喜欢运动量大的剧烈体育活动，或参加各种文艺活动。
43. 不能很快地把注意力从一件事转移到另一件事上去。
44. 接受一个任务后，就希望把它迅速解决。
45. 认为墨守成规比冒风险要强一些。
46. 能够同时注意几件事物。
47. 当我烦闷的时候，别人很难使我高兴。
48. 爱看情节起伏跌宕、激动人心的小说。
49. 对工作抱认真严谨、始终一贯的态度。
50. 和周围人们的关系总是相处不好。
51. 喜欢复习学过的知识，重复做已经掌握的工作。
52. 希望做变化大、花样多的工作。
53. 小时候会背的诗歌，我似乎比别人记得清楚。
54. 别人说我“出语伤人”，可我并不觉得这样。
55. 在体育活动中，常因反应慢而落后。
56. 反应敏捷，头脑机智。
57. 喜欢做有条理而不甚麻烦的工作。
58. 兴奋的事常使我失眠。
59. 老师讲新概念，常常听不懂，但是弄懂以后就难忘记。
60. 假如工作枯燥无味，马上就会情绪低落。

要求领导者仔细地阅读气质量表上的每一道题，并填写答案。答案为一张表格，上面列出每一道题的序号，可按照自己的意愿作出评价，评价分为五等：完全如此、基本如

此、有时如此、不是这样、根本不是这样。五等可以打分，依次为5分、4分、3分、2分、1分。

结果的整理方法如下。

四种气质类型相应题目的序号如下表：

胆汁质	2 6 9 14 17 21 27 31 36 38 42 48 50 54 58
多血质	4 8 11 16 19 23 25 29 34 40 44 46 52 56
粘液质	60 1 7 10 13 18 22 26 30 33 39 43 45 49 55
抑郁质	57 3 5 12 15 20 24 28 32 35 37 41 47 51 53
	59

把每题的得分填入上表的相应题目的序号内，按横行计算出各栏的总分。如果某一种气质类型的得分明显地高出其他三种（均高出4分以上），则可定为该气质。如果两种气质的得分接近（差异低于3分），而又明显地高于其他两种（高出4分以上），则可定为两种气质的混合型。如果三种气质的得分相接近但均高于第四种，则为三种气质的混合型。由此，可以得出以下十几种气质类型：

(1) 胆汁质；(2) 多血质；(3) 粘液质；(4) 抑郁质；(5) 胆汁质——粘液质；(6) 多血质——粘液质；(7) 粘液质——抑郁质；(8) 胆汁质——多血质；(9) 多血质——抑郁质；(10) 胆汁质——多血质——抑郁质；(11) 胆汁质——粘液质——抑郁质；(12) 四种气质的混合型。

## （二）领导者性格类型自我测评

### 1 瑞士心理学家荣格的四类型说及测评

下面的问题可以帮助你判断自己的性格属于哪一类型。每个问题有四个空，请在最符合你的情况的空中填入4，其次填3，再次填2，最不符合的那个空填1。

(1) 我给别人留下的深刻印象可能是\_\_\_\_\_

- A 经验丰富 ( ) ;      B 热情 ( ) ;
- C 灵敏 ( ) ;      D 知识丰富 ( ) 。

(2) 当我按计划工作时, 我希望这个计划能够\_\_\_\_\_

- A 取得预期效果, 不要浪费时间精力 ( ) ;
- B 有趣, 并能和有关人员一起进行 ( ) ;
- C 计划性强 ( ) ;
- D 能生产有价值的新成果 ( ) 。

(3) 我的时间很宝贵, 所以我总是首先确定要做的事情\_\_\_\_\_

- A 有无价值 ( ) ;
- B 能否使别人感到有趣 ( ) ;
- C 是否安排得当, 按计划进行 ( ) ;
- D 是否考虑好了下一步计划 ( ) 。

(4) 对我来说, 最满意的情况是\_\_\_\_\_

- A 比原计划做得多 ( ) ;
- B 对别人有帮助 ( ) ;
- C 通过思考解决了一个问题 ( ) ;
- D 把一个想法和另一个想法联系起来了 ( ) 。

(5) 我喜欢别人把我看成是一个\_\_\_\_\_

- A 能完成工作任务的人 ( ) ;
- B 充满热情和活力的人 ( ) ;
- C 办事胸有成竹的人 ( ) ;
- D 有远见卓识的人 ( ) 。

(6) 当别人对我无礼时, 我往往\_\_\_\_\_

- A 立即表现不快 ( ) ;
- B 心情不快, 但能很快消除 ( ) ;
- C 谴责对方 ( ) ;
- D 不去理他, 考虑自己的事 ( ) 。

填好以后，把六个问题中 A、B、C、D 四项的分数分别相加，得出四个总分数。分数最高的一项，就是你的性格的基本类型，即：A 为敏感型；B 为感情型；C 为思考型；D 为想象型。

这四种性格类型及其特点是：敏感型：这类人精神饱满，好动不好静，办事爱速战速决。但是行为常有盲目性。与人交往中，往往会拿出全部热情，但受挫折时又容易消沉失望。这类人最多，约占40%。在运动员、行政人员和各种职业的人中均有。感情型：这类人感情丰富，喜怒哀乐溢于言表。别人很容易了解其经历和困难，不喜欢单调的生活，爱刺激，爱感情用事。讲话写信热情洋溢。在生活中喜欢鲜明的色彩，对新事物很有兴趣。在与人交往中，容易冲动，有时易反复无常，傲慢无礼，所以与其它类型的人有时不易相处。这类人占25%。在演员、社会活动家和护理人员中较多。思考型：这类人善于思考，逻辑思维发达，有较成熟的观点，一切以事实为依据，一经作出决定，能够持之以恒。生活、工作有规律，爱整洁，时间观念强。重视调查研究和精确性。但这类人有时思想僵化、教条，纠缠细节，缺乏灵活性。这类人约占25%。在工程师、教师、财务人员和数据处理人员中较多。想象型：这类人想象力丰富，憧憬未来。喜欢思考问题。在生活中不太注重小节。对那些不能立即了解其想法价值的人往往很不耐烦。有时行为刻板，不易合群，难以相处。这类人不多，大约只占10%。在科学家、发明家、研究人员和艺术家、作家中居多。

## 2 向性测验法

向性测验法是测验一个人的性格是属于“外向”或“内向”性，测验的概念是从荣格的“精神分析”而来。精神分



析学认为，人的行为或性格形成的基础是情意的发展，这种情意叫做力必多 ( Libido) 。“力必多”如果倾向于自己的内部活动，则其性格为内向，若倾向于外部活动，则属于外向。

测验方法是按规定的题目，让被测验者检查自己的性情，当符合 ( 或不符) 试题中的某项，就在空格中填入各种数字，最后进行归纳。

方法：比较表中的 A 和 C 的各种提问，当你的性情符合于 A 的提问时，就在 A 栏 画上 ，当你符合于 C 的提问时，就在 C 栏 画上 ，当你对 A 和 C 的提问无法确定时，就在 B 栏 画上 。

[     ]		
	A	C
	A B C	
(1)	在众人面前有些心慌不能自然地谈话	虽然在众人面前，也能保持沉着镇静地谈话
(2)	不善于交结朋友	善于交结朋友
(3)	单独一个人能把身心沉静下来	不和朋友在一起身心沉静不下来
(4)	初次与人会面不能融洽地谈话	即使是初次会面也能融洽地谈话
(5)	不善于领导别人	总是喜欢领导别人
(6)	不感情用事，善于克制，即使有令人气愤的事，也不显露出来	感情极易冲动，往往不能克制，喜怒无常
(7)	集会时常常喜欢选择后边的座位	集会时尽量坐在前排
(8)	自己明白的问题，不愿在众人面前回答，有点害羞，所以经常保持沉默	不论在何时何地，自己明白的事情，都能轻松愉快地进行回答

[ ]

A B C

C

- A
- (1) 不善于选择参考书，去书店买书时，往往犹豫不定
  - (2) 自己的思想不愿意暴露出来
  - (3) 被人称为是个爱讲道理的人
  - (4) 自己拿定的主张不管别人怎样讲，也不想改变
  - (5) 午休时喜欢在教室里呆着，不愿出去活动
  - (6) 对议论感兴趣
  - (7) 虽然有人教给我，可是，还是有些问题不能理解
  - (8) 碰到难题时，能努力思考，直到解决时为止

进到书店一看，只要是好的参考书立即决定买  
自己的思想能毫不在乎地向别人暴露  
被人称为是个轻率的人  
听到别人意见，就迅速改变自己的主张

午休时喜欢到操场上轻松愉快地玩

对议论不感兴趣  
别人教给我的问题，能马上都明白

一碰到不能解决的问题，立即停止学习

[ ]

A B C

C

- A
- (1) 当考试的成绩不好时，就变得颓丧而没有情绪继续学习
  - (2) 经常认为自己的能力不行，无能（即常有自卑感）
  - (3) 有时自己认为天生的运气不好
  - (4) 在重要的考试中，往往担心是否会出错
  - (5) 我一考虑到自己的力量是否够，就不能确定前进的道路

即使成绩不好，却认为失败是成功之母，毫不介意  
认为人总是有成功的时候，也有失败的时候  
对于有志气的人来说道路是很宽广的  
我认为错了就改，对考试不太介意

只要能做的事，即使做不好，也没关系

- A
- (6) 总是考虑这次考试要失败，而感到不安
- (7) 我很关心朋友们的成绩
- (8) 对自己的前途有时不抱希望

A B C

- C
- 我想即使把考试放在心上，也没有什么用
- 我不关心朋友们的成绩
- 对自己的前途总是抱有希望

[ ]

- A
- (1) 自己一个人呆着有时感到有点不安
- (2) 总是担心别人对自己有什么看法
- (3) 常常注意自己的仪容
- (4) 一有羞耻的思想总是忘不掉
- (5) 房间不整理好身心平静不下来
- (6) 在学习中，非常担心有讲话声，收音机或电视机等声音的干扰
- (7) 非常注意交通安全，唯恐发生交通事故
- (8) 向老师提问题总有点反感

A B C

- C
- 自己一个人也能很镇静地呆着
- 不介意别人对自己有什么看法
- 不介意自己的仪容
- 即使有羞耻的思想也能马上忘掉
- 即使房间里杂乱无章也能把身心平静下来
- 不介意讲话声，收音机或电视机等声音的干扰
- 不注意交通安全，时常作冒险的行动
- 不懂的地方能随便向老师提问

[ ]

- A
- (1) 情绪总是镇静的
- (2) 只要认为是好参考书，就能长期使用

A B C

- C
- 碰到一点事情，情绪就受波动
- 一看到朋友们有新参考书，马上就想换一下

	A	A B C	C
(3)	学习时能始终平心静气地坐在书桌旁		学习时一会儿站着，一会儿坐着，总是沉不下心来
(4)	在编制可靠的计划后才开始学习		由于编制的学习计划往往不能执行，所以一开始学习就无计划
(5)	能认真地做课外作业		常常把课外作业忘掉
(6)	人们称我是能专心致志的人		人们说我对什么兴趣也不专心
(7)	在学习中有朋友来约会时，我能婉言拒绝，而坚持学习		在学习中有朋友来约会，我就停止了学习
(8)	在学习中即使碰上喜欢看的电视节目也不去看		在学习中，想干什么就去干，想看什么就去看

### 注一：评分方法

A 栏的一个 算作零分

B 栏的一个 算作一分

C 栏的一个 算作二分

把 一 的各线段测验的得分分别加在一起记入表 (二) 的得分栏中

从表 (一) 的每段换算表中，求出相应的段数再记入表 (二) 中

在性格雷达图上的 一 线上，画上各段测验的得分

### 注二：测验的结果讨论

性格雷达图中，用粗线表示的第3 段是代表人的标准性格，以这条粗线为界限，在它的外侧表示外向，趋向中心部分表示内向。

性格雷达图

表（一）                    每段得分换算表

得分范围	段数	评    价
2 分以下	1	内向性
3—5 分	2	偏于内向性
6—10 分	3	两向性
11—13 分	4	偏于外向性
14 分以上	5	外向性

表（二）

	得    分	段    数

内向性和外向性的各种特性，如表（三）所示。

表 ( 三 )		内 向 性	
孤 独 型		寡言、保守、消极、孤立	
重思考型		深思、反省、重理论	
失 掉 自 信 型		自 卑 感	
不安定型		一丝不苟， 有好清洁的癖好	
冷 静 型		小心谨慎、沉着镇静、思想稳定	
		外 向 性	
交 际 型		快活、善辩、积极、适应	
行 动 型		比较现实、实践的、发展的	
过分相信 自 己 型		过高估计自己	
乐 天 型		胸襟大方、草率、粗心大意	
重感情型		敏感、喜怒哀乐无常	

( 三 ) 心理适应性测验

1 你是否患有“紧张症”？

领导者整日公务繁多，忙忙碌碌，身心压力都很大，极易患上“紧张症”。患有紧张症的人，一般受到社会生活方式、风俗习惯、个人修养以及各种公害和环境污染的影响。各种有害因素给人体带来不同程度的外界刺激。现代医学研究证明，紧张会降低人体免疫抗病能力，使吞噬细胞作用减弱，抗体及干扰素生成减少，免疫功能发生障碍，以致引起各种疾患：如脱发症、多汗症、肌肉痛、紧张性头痛、神经性呕吐、神经性厌食症、植物神经功能紊乱、假性缺氧症、原发性高血压、消化道溃疡、过敏性结肠炎、心脏神经症、甲状腺机能亢进、女性月经失调、心理性疲劳等症，而

且对恶性肿瘤的发生发展亦起着一定的影响。为此有人根据紧张的程度，提出一套自我测查法，检查项目如下：

(1) 平时不知为什么总觉得心慌意乱，坐立不安。(有  
(无)

(2) 晚上思虑各种问题，不能安寝，即使睡着，也容易惊醒。(有 (无)

(3) 肠胃功能紊乱，经常腹泻。(有 (无)

(4) 经常做噩梦、惊恐不安，一到晚上就倦怠无力，焦虑烦躁。(有 (无)

(5) 工作上遇到不称心的事情，便大量吸香烟，抑郁寡欢、沉默少言。(有 (无)

(6) 早晨起床后，就觉得头昏脑涨，浑身无劲、爱静怕动，情绪消沉。(有 (无)

(7) 食欲不振，吃东西没有味道，宁可忍受饥饿。(有  
(无)

(8) 轻微活动后，就出现心跳加快、胸闷气急。(有  
(无)

(9) 下班一回到家，就感到许多事情不称心，暗暗烦躁。(有 (无)

(10) 想要看到的東西，一时不能看到，就感到心中不舒，闷闷不乐。(有 (无)

(11) 平时只要做一点轻便工作，就容易感到疲劳、周身乏力。(有 (无)

(12) 离开家门去上班的时候，总觉得精神不佳，有气无力。(有 (无)

(13) 当着家属面前，稍有不如意，就要任性发怒，失去理智。(有 (无)

(14) 任何一件小事情，始终萦回在脑子里，整天思索。  
(有 (无)

- (15) 处理问题主观性强，情绪急躁，态度粗暴。(有)  
(无)
- (16) 一喝到酒，就要过量，一醉方休。(有) (无)
- (17) 对他人的疾病，非常关心，到处打听，唯恐自己  
身患同病。(有) (无)
- (18) 对别人的成功和荣誉，常会嫉妒，甚至怀恨在心。  
(有) (无)
- (19) 身处拥挤的环境时，容易思维杂乱、行为失序。  
(有) (无)
- (20) 听到左邻右舍家中的噪音，感到焦躁发慌，心悸  
出汗。(有) (无)
- (21) 明明知道愚蠢的事情，但是非做不可，事后懊悔。  
(有) (无)
- (22) 即使是读书看报也不能专心一致，往往中心思想  
也搞不清楚。(有) (无)
- (23) 休息日整天打麻将、玩纸牌，消遣度日。(有)  
(无)
- (24) 经常和同事或家人发生争吵。(有) (无)
- (25) 经常感到喉头阻塞，胸部重压，气不够用。(有)  
(无)
- (26) 经常追悔往事，有负疚感。(有) (无)
- (27) 做事讲话，操之过急，言词激烈。(有) (无)
- (28) 突然发生意外时，会失去信心，显得焦虑紧张。  
(有) (无)
- (29) 性格倔强、脾气急躁，不易合群。(有) (无)

---

测查方法：在上述29个项目中作自我评定，如有10项相符者为轻度紧张症；20项相符为中度紧张症；29项皆有者为紧张症。



日本东京社会福祉大学教授、城市社会学研究专家大桥薰氏曾经介绍四种有效的保护措施，领导者可以借鉴：

(1) 不管工作如何紧张，可用阅读书籍、写字绘图、手工雕刻、养花钓鱼等方法进行自我调节，松弛紧张状态。

(2) 积极参加体操、游泳、跑步、气功、太极拳、球类等体育活动，增强体质。

(3) 工作之余，开展下棋，看电影、电视、戏剧，听音乐、广播，进行旅游等多种形式文娱活动，以消除疲劳。

(4) 要养成有规律的生活习惯，适当增加营养，提高自制力。

对于患有中度以上紧张症的人来说，单采取保护性措施是不够的，还必须进行健康检查及医生指导下的心理治疗。

## 2 你的忍耐力如何？

我们把所有有关辨认忍耐力的事，拼凑成一幅有忍耐力的领导者的整体图像。以下的领导者忍耐力自我测验，可用来测试自己的忍耐力水准。你的得分如果低于30分，表示你必须努力培养这项技能，以便能找到穿越森林的途径。

	总是	常常	很少	从来不
(1) 处于变动的时代，你是否保持耐心和不屈不挠？	4	3	2	1
(2) 你在变动的过程中，是否检讨自己和自己的眼光？	4	3	2	1
(3) 你对自己的眼光有信心吗？	4	3	2	1
(4) 你是否只对得要领的事做决定？	4	3	2	1
(5) 你是否避免在时机不成熟时做决定？	4	3	2	1
(6) 你只制定能有效执行的决策吗？	4	3	2	1
(7) 你避免对别人应做的事做决定吗？	4	3	2	1
(8) 你会控制住自己对侵略性行为所采	4	3	2	1

取的反应吗?

- |  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| (9) 你是否养成把眼光放到未来的习惯?                       | 4 | 3 | 2 | 1 |
| (10) 一旦你对未来有了一套看法时, 你是否会冷静自持, 而非总是对后果牵肠挂肚? | 4 | 3 | 2 | 1 |

如果你的得分在30 分以上, 则说明你的忍耐力很强。反之, 则需要在这方面进一步强化。

### 3 你的承压能力强吗?

人的承压能力是有极限的, 压力大到一定程度时, 就会变成阻力, 妨碍人们有效地挖掘潜力。新工作的挑战、完成任务的期限、争签合同的竞争, 这些都是促使领导者发挥自己最好水平, 取得成功的压力和动力。

哪些是你能承受的压力, 哪些是你不能承受的压力? 以下问题将帮助你检测自己的压力极限。

- (1) 你曾否为消除紧张情绪而在午餐时间饮酒?

经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )

- (2) 你认为同事们背地里笑话你吗?

经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )

- (3) 你怀疑部下阴谋反对你吗?

经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )

- (4) 你怀疑老板想抓你的小辫子吗?

经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )

- (5) 你是否认为自己的工作得不到认可?

经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )

- (6) 你是否认为本公司的奖惩制度不合理?

经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )

- (7) 你是否发现自己不愿意接受新事物?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (8) 你觉得自己被工作紧紧束缚吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (9) 你害怕上班吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (10) 你讨厌本职工作吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (11) 你后悔自己对职业的选择吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (12) 你容易生气发怒吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (13) 你上班需要服用镇定剂吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (14) 你曾否因为工作问题而彻夜难眠?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (15) 你曾试图自杀吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (16) 你觉得孤立无援吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (17) 你曾否因电视节目中的观点不合自己的胃口而大喊大叫?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (18) 你考虑过辞职不干, 另谋出路吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (19) 你认为你如果不在办公室, 部下们便会消极怠工吗?  
经常 ( ) 有时 ( ) 从不 ( )
- (20) 你感觉自己受着沉重压力的煎熬吗?

经常 ( )      有时 ( )      从不 ( )

### 参考答案:

回答“经常”得3分,“有时”得2分,“从不”不得分。

13分以下——强,你是个充满活力、笑对挫折的人。

14~35分——较强,希望你相信自己,乐观前进。

36~50分——弱,你需要找同事、朋友或医生倾诉。

51~60分——极弱,你生活在沉重的压力与焦虑当中,急需找心理医生解脱。

#### 4 你能从容面对挫折吗?

下列10题中的A、B、C,请在适合你的项上划

(1) 有非常令人担心的事时: A 无法工作; B 工作照干不误; C 二者之间。

(2) 碰到了讨厌的对手时: A 无法应付; B 应付自如; C 二者之间。

(3) 失败时: A 破罐破摔; B 使失败变成成功的契机; C 二者之间。

(4) 工作进展不快时: A 焦躁万分; B 冷静地想办法; C 二者之间。

(5) 碰到难题时: A 失去信心; B 为解决问题动脑筋; C 二者之间。

(6) 工作中感到疲劳时: A 总是想着疲劳,脑子不好使了; B 不顾疲劳继续工作; C 二者之间。

(7) 工作条件恶劣时: A 无法干好工作; B 能克服困难干好工作; C 二者之间。

(8) 产生自卑感时: A 不想再干工作; B 立即振奋起精神去干工作; C 二者之间。

(9) 上级给了你很难完成的任务时: A 顶回去了事;

B 千方百计干好; C 二者之间。

(10) 困难落到自己头上时: A 嫌恶之极; B 认为是个锻炼; C 二者之间。

以上各题中, A 为0 分; B 为2 分; C 为1 分。总分在17 分以上, 说明耐冲击力很强; 总分在10 ~16 分, 说明虽有一定的耐冲击力, 但对某些冲击抵抗力薄弱; 总分在9 分以下, 说明耐冲力还很弱。

### 5 心理适应能力测评

下面20 个题, 每题后面有5 种选择, 请在最符合你的实际情况项上打 号。

(1) 假如把每次考试的试卷拿到一个安安静静、无人监考的房间去做, 我的成绩一定会好一些。

( 很对 对 无所谓 不对 很不对)

(2) 夜间走路, 我能比别人看得更清楚。

( 是 好像是 不知道 好像不是 不是)

(3) 每次离开家到一个新的地方, 我总爱闹点毛病, 如失眠、拉肚子、皮肤过敏等等。

( 完全对 有些对 不知道 不太对 不对)

(4) 我在正式运动会上取得的成绩常比体育课或平时练习成绩好些。

( 是 似乎是 吃不准 似乎不是 正相反)

(5) 我每次明明已把向上级汇报的情况准备很充分了, 可一到汇报时, 总是忘这忘那。

( 经常如此 有时如此 吃不准 很少这样 没有这种情况)

(6) 开会轮到我发言时, 我似乎比别人更镇定, 发言也显得很自然。

(对 有些对 不知道 不太对 正相反)

(7) 我冬天比别人更怕冷, 夏天比别人更怕热。

(是 好像是 不知道 好像不是 不是)

(8) 在 杂、混乱的环境里, 我仍能集中精力地学习、工作, 效率并不大幅度降低。

(对 略对 吃不准 有些不对 正相反)

(9) 每次检查身体, 医生都说我“心跳过速”, 其实我平时脉搏很正常。

(是 有时是 时有时无 很少有 根本没有)

(10) 如果需要的话, 我可以熬一个通宵, 精力充沛地学习或工作。

(完全同意 有些同意 无所谓 略不同意 不同意)

(11) 当父母或兄弟姐妹的朋友来家做客时, 我尽量回避他们。

(是 有时是 时有时无 很少是 完全不是)

(12) 出门在外, 虽然吃饭、睡觉、环境等变化很大, 可是我很快就能习惯。

(是 有时是 是与否之间 很少是 完全不是)

(13) 参加各种比赛时, 赛场上越热烈, 群众越加油, 我的成绩反而越上不去。

(是 有时是 是与否之间 很少是 不是)

(14) 上课回答问题或开会发言时, 我能镇定自若地把事先想好的一切都完整地说出来。

(对 略对 对与不对之间 略不对 不对)

(15) 我觉得一个人做事比大家一起干效率高些, 所以我愿意一个人做事。

(是 好像是 是与否之间 好像不是 不是)

(16) 为了求得和睦相处, 我有时常常放弃自己的意见,

附和大家。

(是 有时是 是与否之间 很少 根本不是)

(17) 当着众人 and 生人的面, 我感到窘迫。

(是 有时是 是与否之间 很少是 不是)

(18) 无论情况多么紧迫, 我都能注意到该注意的细节, 不爱丢三落四。

(对 略对 对与不对之间 略不对 不对)

(19) 和别人争吵起来时, 我常常哑口无言, 事后才想起该怎样反驳对方, 可是已经晚了。

(是 有时是 是与否之间 很少是 不是)

(20) 我每次参加正式考试或考核的成绩, 常常比平时的成绩更好些。

(是 有时是 是与否之间 很少是 不是)

#### “心理适应性测量表”的记分方法

1 凡单号题 (1) (3) (5) .....从第一到第五种回答依次记1、2、3、4、5分, 即: 很对 (1分), 对 (2分), 无所谓 (3分), 不对 (4分), 很不对 (5分); 凡双号题 (2) (4) (6) .....从第一到第五种回答依次记5、4、3、2、1分。

2 全部20题得分之和与心理适应性的关系如下:

81 ~100分 适应性很强; 61 ~80分 适应性较强;

41 ~60分 适应性一般; 21 ~40分 适应性较差;

0 ~20分 适应性很差。

## 五、领导者身体素质自测

### (一) 衡量一下您的身体素质

您想知道自己的身体素质如何吗? 这里介绍日本的一个

测验方法，供您自我评分。

### 1 平衡性 (15 分)

要求：双手叉腰、闭目，抬高一条腿，使其与地面平行，独立30 秒，不能移动位置。再另换一条腿测验。

### 2 敏捷性 (10 分)

要求：坐在椅子上，双手叉腰，用脚大拇趾触地，在10 秒钟内使两腿张开闭合20 次。

### 3 柔软性 (二套动作各得10 分)

要求：站在矮椅上，前屈动作双手必须伸到脚面以下16 厘米，后背接手动作必须以大拇指相接。

### 4 爆发力 (15 分)

要求：原地并足跳远，男子为200 厘米；女子为150 厘米。

### 5 持久力 (10 分)

要求：捏鼻屏息，男子为46 秒；女子为30 秒。

### 6 肌力 (三套动作各得10 分)

要求：俯卧撑：男子为18 次，女子为10 次。腹肌运动：男子为30 次，女子为20 次。握力：(使用握力器) 男子左手为45 公斤，右手为52 公斤；女子左手为38 公斤，右手为45 公斤。

---

按上述各项能达到要求的累计分数，80 ~100 分，优；60 ~80 分，良；60 分以下，差；对能接近达到要求的可按比例酌减，如相差甚远的就不记分。

## (二) 测评一下您的生活方式

要想搞好工作，必须有健康的身体和良好的生活方式。怎样才能鉴定出自己的生活方式是否健康呢？热心的读者们，您不妨用下面的各组问题对自己进行测试。每组有三个



问题，您可以考虑一下自己属于哪种情况，先从中回答一个“是”字，然后进行总的推算，就可以看出自己的生活方式是否健康、文明，有助于提高工作效率。当然，这里介绍的鉴定方法和结果，并不是绝对的，它可供你了解自己的健康状况作一个参考。

1 如果早上您必须早点起床，您就：

(1) 调好闹钟？(2) 要求别人叫醒？(3) 听其自然？

2 早上醒来后，您是：

(1) 立即从床上跳下来开始干活？(2) 不慌不忙地起床，做一点轻量体操，然后开始干活？(3) 发现时间还早，还可以再赖几分钟，就继续躺在被窝里磨时间？

3 在通常情况下，您的早餐是：

(1) 稀饭干粮？(2) 牛奶面包？(3) 不吃不喝饿一顿？

4 每天上班，您的习惯是：

(1) 准定在同一时间赶到工作地点？(2) 可稍早稍晚，前后相差在半小时左右？(3) 灵活掌握？

5 午饭时间您总是：

(1) 急匆匆，在食堂对付几口就算完？(2) 慢吞吞，有时还少量喝点酒？(3) 从从容容坐下来吃饭，饭后还小憩片刻？

6 不管工作多忙，事情多烦，责任多重，您和您的同事们也总是尽可能地有说有笑，这种情况：

(1) 每天都有？(2) 有时存在？(3) 很少出现？

7 如果在工作中发生争论或矛盾时，您对付的办法是：

(1) 争论不休？(2) 反映冷漠？(3) 明确表态？

8 每天下班后，您回家的时间是：

(1) 不超过二十分钟？(2) 在一小时以内？(3) 在外面泡一小时以上？

9 业余时间您是：

(1) 会见朋友和参加社会交际活动? (2) 参加各项体育运动或看看电影? (3) 从事家务劳动?

10. 对待探亲访友和接待来客, 您的态度是:

(1) 可以增长见识、排除杂念、积极休息? (2) 浪费时间又赔钱? (3) 讨厌?

11. 晚上睡觉时间您总是:

(1) 在同一时间? (2) 凭自己高兴? (3) 一切事情做好以后?

12. 如果有假期, 您是这样使用的:

(1) 集中一次过完? (2) 一半安排在夏季, 一半在冬季? (3) 待有家事时, 就使用几天?

13. 运动在您的生活中所占的地位:

(1) 只是喜爱看别人运动? (2) 常在空气新鲜的地方做做操, 打打拳? (3) 不喜欢运动, 自己也从不运动?

14. 最近两个星期内 (即使只有一次, 您曾经:

(1) 到外面游玩过? (2) 参加过体力劳动或运动? (3) 散步4 公里以上?

15. 暑假您是这样渡过的:

(1) 消极休息? (2) 作点体力劳动? (3) 散散步, 也参加体育活动?

16. 您的自尊心的表现方式是:

(1) 不惜任何代价要达到目的? (2) 深信努力将会结出果实? (3) 用各种方式向别人暗示, 要他们对您作出正确评价?

---

现在请您对照下表, 找出您回答“是”字的那个问题的得分, 然后把这16 个得分数字相加。这个总分数, 就是测试您生活方式是否健康的依据。

问 题	得 分															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
(1)	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
(2)	20	30	30	30	10	20	0	10	20	0	0	30	30	30	20	30
(3)	0	0	0	20	30	0	30	0	30	0	0	10	0	30	30	10

**400 ~480 分** 您几乎得到了最高分。可以肯定地说，您是一个善于生活、工作和休息的人。毫无疑问，这将会极大地帮助您提高工作和劳动效率。您不必担心刻板规律的生活会使您单调，相反，积聚的精力和健康的体魄将使您的生活过得更加丰富多彩和更有意义。

**280 ~400 分** 虽然不太理想，但还算是较好的。无论如何，您还是能在工作繁忙的情况下掌握恢复工作活力的艺术。只要根据您的机体特点更加合理地安排您的工作和生活，那么，提高效率的潜力还是存在的。

**160 ~280 分** 您可能同一部分读者的情况一样，是个“中游”。但是，必须提醒您，如果长此下去，可以说，您很少有可能健康地工作和生活。请记住：现在开始注意还不晚！您还年轻，要改变那些有害的不卫生习惯和生活方式，是完全可能的。请接受我们的忠告吧，不要把本可以防患于未然的事再拖延到明天！

**160 分以下** 说实话，您的状况不佳。如果您已经感到身体不舒服，特别是心血管系统不太正常的话，那么，只能说这是由于您那有害于健康的生活方式造成的。我们设想，您的工作（劳动）也不会是好的，单靠善良的愿望和清晨挥几下手已经无济于事。最好还是您自己痛下决心，彻底改变一下您现在的生活习惯，抵制恶习，把健康夺回来，那尚不为晚！

### (三) 检验一下你的心理年龄

人的生理逐渐衰老，这是一个不可抗拒的自然规律。但是人的心理上的衰老并不是和生理上的衰老成正比的。有人30多岁，已是暮气沉沉，心理上相当衰老了；有人却“人老心不老”，“越活越年轻”，心理上并不衰老。有的心理学家设计了一张心理老化自我测定表，提出30个问题，由被测者根据自己的情况，给自己打分。这30个问题是：

	是	中间	否
(1) 下决心后立即去做	0	1	2
(2) 往往凭老经验办事	2	1	0
(3) 对事情都有探索精神	0	2	4
(4) 说话慢而啰	4	2	0
(5) 健忘	4	2	0
(6) 怕烦心、怕做事，不想活动	4	2	0
(7) 喜欢参加各种活动	0	1	2
(8) 喜欢计较小事	2	1	0
(9) 日益固执起来	4	2	0
(10) 对什么事都有好奇心	0	1	2
(11) 有强烈的生活追求目标	0	2	4
(12) 难以控制感情	0	1	2
(13) 容易妒忌别人，易悲伤	2	1	0
(14) 见到不讲理的事不那么气愤了	2	1	0
(15) 不喜欢看推理小说	2	1	0
(16) 对电影和爱情小说日益丧失兴趣	2	1	0
(17) 做事情缺乏持久性	4	2	0
(18) 不爱改变旧习惯	2	1	0
(19) 喜欢回忆过去	4	2	0
(20) 学习新事物感到困难	2	1	0

(21)	十分注意自己的身体变化	2	1	0
(22)	生活兴趣的范围变小了	4	2	0
(23)	看书的速度加快	0	1	2
(24)	动作欠灵活	2	1	0
(25)	清除疲劳感很慢	2	1	0
(26)	晚上不如早晨和上午头脑清醒	2	1	0
(27)	对生活中的挫折感到烦恼	2	1	0
(28)	缺乏自信心	2	1	0
(29)	集中精力思考有困难	4	2	0
(30)	工作效率降低	4	2	0

对以上30 个问题得出积分，按下表查算自己的心理属于什么年龄范围：

测定积分	心理年龄估计数
75 以上	60 岁以上
65 ~75	50 ~59 岁
50 ~65	40 ~49 岁
30 ~50	30 ~39 岁
0 ~30	20 ~29 岁

#### ( 四 ) 健康压力自测

1981 年，美国华盛顿大学医学院精神病学家荷尔蒙斯等人对5000 人进行研究后列举出43 种生活变化事件，这些事件对人的健康压力的权重值被称为生活变化单位 ( Life Change Units；简称LCU) 。如果一年内LCU 积累超过300 分，预示今后两年内人将会发生重大心理生理疾病；如果积累分数在150 ~300 分，预示今后生活处于临界状态；如果积累分数不超过150 分，健康状况可能较好。见下表。

变化事件	LCU
配偶死亡	100
离婚	73
夫妻分居	65
坐牢	63
亲密家庭成员丧亡	63
个人受伤或患病	53
结婚	50
被解雇	47
复婚	45
退休	45
家庭成员健康变化	44
妊娠	40
性功能障碍	39
增加家庭新成员	39
业务上的再调整	39
经济状况的变化	38
好友丧亡	37
改行	36
夫妻多次吵架	35
中等负债	31
取消赎回抵押	30
所负担的工作责任方面的变化	29
子女离家	29
姻亲纠纷	29
个人取得显著成就	28

续表

变化事件	LCU
配偶参加工作或停止工作	26
入学或毕业	26
生活条件变化	25
个人习惯的改变	24
与上级矛盾	23
工作时间或条件的改变	20
迁居	20
转学	20
消遣娱乐方式的改变	19
宗教活动的变化	19
社会活动的改变	18
少量负债	17
睡眠习惯变异	16
生活在一起的家庭人数的变化	15
饮食习惯变异	15
休假	13
圣诞节(大型节日)	12
微小的违法行为(如违章穿过马路)	11

## 主要参考书目

《领导全书》 张诚业等主编，中共中央党校出版社1997年版。

《领导者手册》 李剑桥主编，红旗出版社1996 年版。

《努力提高执政水平和领导能力》 罗海藩主编，党建读物出版社1995 年版。

《领导方略论》 王永生著，人民出版社1997 年版。

《领导EQ》 柏桦著，西苑出版社1999 年版。

《知识改写命运的六种能力》 林琳著，内蒙古人民出版社1999 年版。

《领导科学》 黄强主编，高等教育出版社1991 年版。

《领导心理学》 吴岩著，中央编译出版社1996 年版。

《领导心理学》 俞文钊著，上海人民出版社1987 年版。

《领导工作心理学》 邢守润编著，山东人民出版社1987年版。

《现代领导人才》 王元瑞编著，北京科学技术出版社1987 年版。

《领导者的思维与表达》 刘健能主编，中央党校出版社1996 年版。

《管理心理学》 苏东水著，复旦大学出版社1992 年版。

《外国管理科学名著要览》 王秀清等主编，经济日报出版社1991 年版。

《中外管理理论研究》 李兴山著，中央党校出版社1998年版。

《现代能力导向》 金哲等主编，重庆出版社1994 年版。



《新编国家公务员制度教程》 徐颂陶主编，中国人事出版社1994 年版。

《考试学》 廖平胜等著，华中师大出版社1988 年版。

《外国人事制度》 杨柏华、金志敏主编，劳动人事出版社1987 年版。

《人才测评原理》 文玄主编，海天出版社1997 年版。

《学习的革命》 珍妮特·沃斯（美）、戈登·德莱顿（新西兰）著，顾瑞荣等译，上海三联书店1998 年版。

《The Leader of the Future》，Jossey-Bass Publishers，（1996 年）

《The Skills development handbook for busy managers》，Pat O'Reilly，（1993 年）

《Organization theory and design》，Richard L Daft（1995 年）

《Developing the Neact Generation of Leaders》，Morgan · McCall（1997 年）