

领导能力自我透视

善于应对，处变不惊

应变

能力的提升与自测

胡西淳



YingBian

NENGLI DE
TISHENG YU ZICE



中共中央党校出版社

领导能力自我透视

应变能力的提升与自测

胡西淳 庄雅稚 编著

中共中央党校出版社

· 北 京 ·

图书在版编目(CIP)数据

应变能力的提升与自测/胡西淳,庄雅稚编著. —北京:
中共中央党校出版社,2006. 6

(领导能力自我透视丛书)

ISBN 7-5035-3488-5

I. 应… II. ①胡…②庄… III. 领导能力培养
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 061384 号

中共中央党校出版社出版发行

社址:北京市海淀区大有庄 100 号

电话:(010)62805800(办公室) (010)62805816(发行部)

邮编:100091 网址:www.dxcbs.net

新华书店经销

北京纪元彩艺印刷有限公司印刷 三河佳拓装订厂装订

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月第 1 次印刷

开本:880 毫米×1230 毫米 A5 印张:7.125

字数:180 千字 印数:1—6000 册

定价:18.00 元

出版说明

随着我党执政环境的变化，提高党的执政水平和领导能力，则成为新形势下党的建设必须着力解决的历史性课题。

十六大报告依据对这种变化的客观分析，在深刻总结党的执政经验的基础上，明确提出了要“加强党的执政能力建设，提高党的领导水平和执政水平”的历史任务，科学回答了进一步提高执政水平和领导能力的一系列重大问题。

党的十六届四中全会又专题研究了加强党的执政能力建设问题并通过《中共中央关于加强党的执政能力建设的决议》，提出了加强党的执政能力建设的指导思想、总体目标和主要任务，赋予了党的建设新的伟大工程以新的时代内涵。

党的领导机关和领导干部执政水平是高是低，是强是弱，决定着整个党的执政能力。因而，加强党的执政能力建设，首先就要求提高各级领导机关特别是领导干部的领导能力。加强自身能力建设，应是领导机关和领导干部永恒的课题。

为此，中共中央党校出版社特推出“领导能力自我透视”丛书。该丛书注意理论和实际相结合，具有理论性、实用性和可操作性，能够使广大干部了解自身各种能力的强弱，有针对性地加以提升。希望该丛书对广大领导干部的能力建设有所启迪和帮助。

“领导能力自我透视”丛书包括：

《应变能力的提升与自测》

《协调能力的提升与自测》

《用人能力的提升与自测》

《决策能力的提升与自测》

《思维能力的提升与自测》

《沟通能力的提升与自测》

《激励能力的提升与自测》

目 录

应 变 哲 思	(1)
---------------	-----

第一部分 关于心智的寓言故事	(5)
----------------------	-----

1. 驴子掉进枯井后的意外结果	(5)
2. 你要相信,我们肯定有办法把木梳卖出去	(6)
3. 细细的链条是怎样拴住大象的	(8)
4. 是失去了应变反应、还是心智的缺失	(8)
5. 心智模式决定人生态度	(10)
6. 思路决定出路	(13)
7. 成功与否,全在你手	(15)
8. 发散性思维	(15)
9. 鸽子搬家	(15)
10. 作为领导者改善心智模式的重要性	(16)

第二部分 领导应变心智的重塑	(17)
----------------------	------

1. 能否认识并抓住机遇	(18)
2. 是否有敏锐的政治头脑	(21)
3. 勇气魄力是否超常	(23)
4. 思维分析能力是否超强	(25)
5. 功底与才华是否深厚	(27)
6. 信念是否坚定不移	(30)
7. 承受能力是否强	(33)

8. 敬业精神是否虔诚	(34)
9. 管理才能是否出众	(35)
10. 用人之道是否高明	(38)
11. 是否高度重视诚信	(39)
12. 是否有良好的个人魅力	(42)
13. 人际关系是否良好	(44)
14. 是否能善于表现自己	(46)
15. 是否有雄辩的口才	(47)
第三部分 领导应变的心理素质	(51)
1. 自信	(51)
2. 冒险	(53)
3. 从容	(53)
4. 适应	(54)
5. 豁达	(55)
6. 交际	(55)
7. 自律	(56)
8. 情绪	(57)
9. 进取	(58)
10. 学习	(59)
附:	(61)
心理成熟度测试	(61)
心理适应性测试	(65)
第四部分 中外应变范例	(69)
1. 坚持“一国两制”应对风云变幻	
——邓小平维护国家主权的应变艺术	(69)

2. 持续创新取胜 持续变中逞强
——中国乒乓球队 40 多年的应变秘诀…………… (72)
3. 审时度势 屈尊求全
——汉高祖刘邦的临危应变…………… (74)
4. 谋局选势、出奇制胜
——粟裕的军事“应变”艺术…………… (76)
5. 以信心、恒心、耐心和诚心去打乒乓球
——邓亚萍的应变心理素质…………… (79)
6. 不求好看,但讲实效
——李昌镐下棋的应变方式…………… (83)
7. 强悍者的性格足以应对一切
——朱可夫的应变素质…………… (85)
8. 让超市成为变色龙,随需应变
——家乐福开店原则…………… (95)
9. 善心得诚信 天灾赢人和
——和田一夫的经商之道…………… (97)
10. 创新是最好的应对
——日本索尼公司的创意追求…………… (101)
11. 永远应对市场 便可“点纱成金”
——李维公司不断发展之妙诀…………… (102)
12. 军品至民品的应变
——波音公司“两条腿走路”战略…………… (103)
13. 强化优势,变中取胜
——派克公司应变招法…………… (105)
14. 一反常规,价格制胜
——德国大众汽车公司的经营策略…………… (106)

15. 利用规则, 绝路逢生	
——保加利亚篮球队另辟蹊径的应变秘诀	(107)
16. 打破常规, 机动造势	
——南联盟军民在科索沃战争中创造的一个奇观	(108)
17. 痛苦舍弃, 应变自救	
——把珠宝扔进大海的商人	(109)
 第五部分 强化领导应变能力之方略	(111)
方略之一: 一个勇于应变的领导, 永远富有激情	(111)
方略之二: 一个勇于应变的领导, 必有强劲的知识力	(113)
方略之三: 一个勇于应变的领导, 要有严谨缜密的	
分析力	(116)
方略之四: 一个勇于应变的领导, 要有严于律己的自	
制力	(121)
方略之五: 一个勇于应变的领导, 要有百川归海的凝	
聚力	(123)
方略之六: 一个勇于应变的领导, 要有百折不挠的	
执行力	(129)
方略之七: 一个勇于应变的领导, 要丰富和再造另	
一个自己	(137)
方略之八: 一个勇于应变的领导, 如何适应挫折	(146)
方略之九: 一个勇于应变的领导, 如何不断地实施	
自我激励	(153)
方略之十: 一个勇于应变的领导, 如何塑造自己的	
人格魅力	(159)
附:	(165)
管理能力测试	(165)

目 录

领导创造性测试	(170)
领导是否称职测试	(174)
第六部分 领导者应变的掌控	(177)
1. 具有战略思维的掌控	(177)
2. 团队的掌控	(178)
3. 团队凝聚力的标志	(178)
4. 团队凝聚力的作用	(179)
5. 团队凝聚力的形成	(180)
6. 团队精神	(181)
7. 领导者的信誉	(182)
8. 领导决策的“正负效应”	(185)
9. 以“德”实现掌控	(189)
10. 局面的掌控	(190)
11. 应变领导者的风格及其适用情境	(191)
结束语	(195)
学走钢丝, 忘记钢丝	(195)
应变无止境	(195)
附: 领导应变能力测试(一)	(197)
领导应变能力测试(二)	(202)
能否承受压力测试	(208)
应付困境能力测试	(211)
主要参考资料	(216)

应 变 哲 思

老鹰是世界上寿命最长的鸟类，它一生的年龄可达70岁。要活那么长的寿命，它在40岁时必须作出困难却重要的决定。当老鹰活到40岁时，它的爪子开始老化，无法抓住猎物。它的嘴变的又长又弯，几乎碰到胸膛。它的翅膀变得十分沉重，因为它的羽毛长得又浓又厚，使得飞翔十分吃力。

它只有两种选择：等死，或经过一个痛苦的更新、蜕变过程。

它必须很努力地飞到山顶，在悬崖上筑巢，停留在那里，不得飞翔。老鹰用它的嘴击打岩石，直到完全脱落，然后静静地等候新的嘴长出来。它会用新长出的嘴把指甲一根一根的拔出来。当新的指甲长出来以后，它便把羽毛一根一根的拔掉。5个月以后，新的羽毛长出来了。老鹰开始飞翔，生命又得以延续，开始另外一个精彩的30多年。

蜕变正诞生美丽。

《老子》说：“上善若水。水善利万物而不争。处众人之所恶，故几于道。居善地，心善渊，与善仁，言善信，正善治，尹善能，动善时。夫唯不争，故无尤。”

老子认为，有道德的上善之人，有像水一样的柔性。老子弘扬水的变化精神，在宣扬一种处世之道，做人如水，有极大的可塑性。水性柔而千变万化：在海洋中是海洋之容，在江河中是江河之貌，在杯盆中是杯盆之姿，在瓶罐中是瓶罐之态。水，变幻的容貌与姿态，让世界多姿多彩。

变幻在创造着美丽。

孙子兵法有云：“兵无常势，水无常形。”能因敌变化而取胜者，谓之神。战场上的条件千变万化，天气，地形，敌我双方军事布置及士气的消长，都是无时无刻不在变化的，有利时机和不利时机都是转瞬即逝的，这种时机就叫“战机”。

变化是敌我双方的胜负手。

快速、加速、变速是信息时代的显著特征。这种特征只有每个勇于应变的人才能真正体会和把握。而美国的比尔·盖茨则是这种节奏的绝好把握者。作为世界软件业的巨头，微软公司最近发生的一系列变化颇为引人关注，比如放弃期权制度，调整全球组织架构，增设七个事业部总监，改变薪酬制度，以客户满意度为主要评价标准等等，这些改变意味着微软公司已经成为一家比较成熟的公司。即使是在微软最鼎盛的时期，他一再强调微软离破产只有18个月的时间，想要继续滋润地生活下去，就必须变化、创新。事实上，比尔·盖茨一直也没有停下创新脚步，无论在任何场合，只要是软件能发挥其效益的地方，他都会让微软事业发挥得淋漓尽致。微软为手表开发软件，为电话开发软件，电视机、汽车上也有微软的产品。

比尔·盖茨说：“我们已经为传统的商务模式和人们的工作方式、生活方式带来了全新的改变。我们关心自己的未来市场增长率，但我们更加关心我们的作为能够给人们生活所带来的变化。”

全新的改变，在为世界创造着无限可能。

在战争中，指挥员既要精于运筹谋划，又要善于临机应变。只有做到“因敌制变”，才能实现“因敌制胜”。战争是两股活力之间的对抗。战场上的情况总是千变万化，从来没有什么定势的战争法则。指挥员能否做到敌变我变，巧妙地运筹战事，灵活地运用战法，是决定战争胜负的重要因素。只有适应敌情变化，采取相应对策，方能克敌制胜。如果墨守成规，以不变的战法应付变化了的情

况，必然要受到战争的惩罚。从这个意义上讲，应变力也是战斗力，是战争的一条重要规律。

古代兵家认为，善谋者胜，善变者赢。

“应变力也是战斗力，而且是重要的战斗力。”

这是著名军事家拿破仑的一句军事名言。拿破仑所讲的战斗力是指置身于战场的指挥员从客观实际情况的变化出发，通过主观的创造性思维而实现的“快速反应能力”，也就是人们常说的应变力。这种应变力可以使己方在军事活力对抗中临变不惊，措置自如，变被动为主动，变劣势为优势，进而转化为一种强大的战斗力。

《百战奇法·变战》也讲道：“凡兵家之法要在应变。好古知兵，举动必先料敌。敌无变动，则待之；乘其有变，随而应之，乃利。”

兵有兵经，但兵无常势，弈有弈谱，但弈无定型。无常势、无定型即在变，变成为永恒。

一位现代哲人说了一句很有意思的话，他说：“这个世界唯一不变的，就是变化！”

变化是正常的，不变倒是不可能的事。

天灾不可测，包括地震的预测也是有限的，但应变的方式方法几乎是超越我们的想象，一句话，应变对付之危，变幻世界的唯一办法，而且这个办法可以由被动变主动。

生活的脸是多变的，你仅知道这一点远远不够，与其千方百计地探寻变的原因，不如有一套应变的办法。

生活往往不会完整地告诉你来龙去脉，有时连只言片语都未预先告诉你，就忽然下达命令、指示，忽然通知你出差，忽然让你参

加某项活动，忽然调离你最为擅长熟悉的岗位。

变化是永恒，不变只是自我安慰和幻想。

有了应变的能力，才有从容不迫。

有了应变的能力，才能胸有成竹。

有了应变的能力，才有废墟上重建的勇气和作为。

应变能力，实际是思维和能力的革命。

机遇沿着应变思路而行进。

利好的消息随应变的痛苦同时到来。

别太想念侥幸，那是失败的陷阱。

相信自己应变措施吧，那是能躲过陷阱，甚至埋葬陷阱的铺路机器。

转变心智模式，才有应对的思路。

显然，应对不是一想便成的，应对是心智的结晶，更讲技巧和艺术。

应对变化是技巧，是智谋，是能力，是现代人，特别是领导者急于掌握的一套本领。

你要应对变化，你的心智改变了吗？

心智模式是人们思想方法、思维习惯、思维风格和心理素质的反映，心智模式的形成受人们所经历的环境、人的性格、人的智商、情商和逆境商的影响，并要经历较为漫长的过程。心智模式根深蒂固的深植于人的心中，它不仅左右人们的思想和对周围世界的认识，影响人们的决策，也影响人们对工作、学习和生活的态度，影响人们处理人际关系遵循的准则，影响人们的行为方式和行为习惯。心智模式深藏于人心深处，常常是人们不愿说出来的思考和处理问题的那种习惯方式。由于它的根深蒂固和习以为常，往往使人们对心智模式的缺陷无所察觉，自我感觉良好。但是，人无完人，每个人的心智模式都存在一定的缺陷，它是一种客观存在，不容置疑。

第一部分 关于心智的寓言故事

1. 驴子掉进枯井后的意外结果

有一天，农夫的一头驴子不小心掉进一口枯井里，农夫绞尽脑汁想办法救出驴子，但几个小时过去了，驴子还在井里痛苦挣扎、哀嚎。最后，束手无策的农夫决定放弃，他想这头驴子年纪大了，不值得大费周折把它救出来，不过无论如何，这口井还是得填起来。于是农夫便请来左邻右舍帮忙一起将井中的驴子埋了，以去除它的痛苦。农夫的邻居们人手一把铲子，开始将泥土铲了扔进枯井中。

这头驴子知道自己的处境，它叫得更凄惨。但一会儿之后这头驴子就安静下来了。农夫好奇地探头往井底一看，出现在眼前的景象令他大吃一惊：当铲进井里的泥土落在驴子的背部时，驴子的反应令人称奇——它将泥土抖落在一旁，然后站到铲进的泥土堆上面！就这样，驴子将大家铲到在它身上的泥土全数抖落在井底，然后再站上去。很快地，扔进井里的土将井底垫高，这只驴子便得意地上升到井口——它得救了。

惊喜的农夫和众人，也在埋驴、救驴的过程中“救活”一个真理：身陷枯井绝境也许并不可怕，可怕的是我们不知道驴子会抖落掉身上的泥沙，不懂得驴子会站到泥沙上面去。

生活中工作中，我们免不了遭遇种种困难和挫折，甚至遭遇厄运和险境，我们躲不开、逃不掉，索性勇于面对，索性就苦心研究这驴子的自救精神。

自救先要自省。

此书后边的章节其实就是告诉人们如何锲而不舍地“抖落泥

沙”，如何想方设法将自己的脚下垫实，然后自信地站上去。即使是掉落到最深的井，我们也要不气馁，也不要绝望，而是以沉着稳重的态度面对困境，摆脱困境。我们应该醒悟：摆脱困境的动力和机遇，往往就潜藏在深井之中。态度决定一切，决定于我们自己最终的命运。

一则寓言式的小故事，却在告诉人们在面对工作、生活的变化时，如何采取应变措施。在这高速发展的新时代，突变、意外是必然的，其速度更超乎预料。在面对变局和困境时，考验我们的是心理素质，检验我们的应变反应。关键时刻沉着应付，快速应变，理智处置，就显得更加重要。

许多人在面对不确定性事件时，不是无法应对，就是想应对也使不上劲，他们感到沮丧和无奈。许多领导者和许多渴望成功的人士，都有冒险的经历，都有继续冒险的勇气，当然陷入困境的可能就比一般人几率大。我们都希望在前方未知状态下，一旦出现意外，能够作出最好的决定，有一个万全之策。一旦面对压力和困境时，即使在朦胧模糊状态，也能快速作出清醒的、清晰的、正确的决定。

只要我们调整自我、有效学习、改变心智、善于应变，就可以避开生活和工作中的“枯井”，就是避不开也不至于坠落井中；就是坠落井中我们也不至于慌张，因为我们也有摆脱枯井、摆脱困境的大智慧，我们能找到拯救自己的上佳方法和良好自救工具。

2. 你要相信，我们肯定有办法把木梳卖出去

我们现在所生存的时代，已是知识资本化、创新加速化、教育终身化、生产敏捷化、消费个性化、组织网络化、经济全球化的崭新时代。要在这样的时代更好地生存，个人得以发展、事业取得成功，没有直觉思维的力量，没有良好的心智模式，是根本不可能的。

心智模式塑造我们生活中的方方面面，新的心智模式为我们提

供创造前进的机会。

心智模式在改变我们的生活，在改变着世界，在改变传统的经验和看法。心智模式更在回答：当我们独自一人走在人生低谷时，我们该如何有作为，该如何回应种种尴尬和困惑。

心智这把钥匙，可以打开难以开启之锁。心智模式的改变，使一切向往变得可能。

有一家效益相当好的大公司，为扩大经营规模，决定高薪招聘营销主管。广告一打出来，报名者云集。面对众多应聘者，招聘工作的负责人说：“相马不如赛马，为了能选拔出高素质的人才，我们出一道实践性的试题：就是想办法把木梳尽量多的卖给和尚。”绝大多数应聘者感到困惑不解，甚至愤怒：出家人要木梳何用？这不明摆着拿人开涮吗？于是纷纷拂袖而去，最后只剩下三个应聘者：甲、乙和丙。负责人交待：“以10日为限，届时向我汇报销售成果。”

10日到。负责人问甲：“卖出多少把？”答：“1把。”“怎么卖的？”甲讲述了历尽的辛苦，游说和尚应当买把梳子，无甚效果，还惨遭和尚的责骂，好在下山途中遇到一个小和尚一边晒太阳，一边使劲挠着头皮。甲灵机一动，递上木梳，小和尚用后满心欢喜，于是买下一把。

负责人问乙：“卖出多少把？”答：“10把。”“怎么卖的？”乙说他去了一座名山古寺，由于山高风大，进香者的头发都被吹乱了，他找到寺院的住持说：“蓬头垢面是对佛的不敬。应在每座庙的香案前放把木梳，供善男信女梳理鬓发。”住持采纳了他的建议。那山有十座庙，于是买下了10把木梳。

负责人问丙：“卖出多少把？”答：“1000把。”负责人惊问：“怎么卖的？”丙说他到一个颇具盛名、香火极旺的深山宝刹，朝圣者、施主络绎不绝。丙对住持说：“凡来进香参观者，多有一颗虔诚之心，宝刹应有所回赠，以作纪念，保佑其平安吉祥，鼓励其多