

领导能力探析

王 明 著

经济科学出版社



领导能力探析

陈家超 刘海平 主编
顾 杰 万恒胜

经济科学出版社

一九八九年·北京

责任编辑：张 蒙
封面设计：卜建辰
版式设计：刘 萍

领导能力探析

陈家超 刘海平 主编
顾 杰 万恒胜

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销
北京市平谷县大华山印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 6.75印张 170000字
1989年12月第一版 1990年4月第二次印刷
印数：10001—13200册

ISBN 7-5058-0325-5/D·31 定价：3.30元

目 录

第一章 领导能力概述	1
第一节 领导能力在领导科学和人才学中的地位和作用	1
第二节 领导能力的构成	3
第三节 领导能力的类型	7
第四节 领导能力的差异	11
第五节 领导能力对领导工作的影响	19
第二章 提高领导能力的知识因素	27
第一节 知识是提高领导能力的基础	27
第二节 最佳的知识构成	31
第三节 科学地获取知识	36
第四节 知识向能力的转化	41
第三章 提高领导能力的心理因素	47
第一节 心理对提高领导能力的影响	47
第二节 提高领导能力的心理要求	53

第四章 提高领导能力的实践因素	71
第一节 实践是提高领导能力的源泉	71
第二节 正确的选择实践方向	77
第三节 科学的把握实践时机	85
第四节 及时总结实践经验	91
第五章 提高领导能力的环境因素	99
第一节 环境对领导能力的影响	99
第二节 环境的适应	105
第三节 环境的利用	109
第四节 环境的改造	112
第六章 提高领导能力的方法因素	117
第一节 方法对提高领导能力的影响	117
第二节 方法的选择	122
第三节 方法的运用	128
第七章 领导能力的修养(上)	137
第一节 体力的修养	137
第二节 认识能力的修养	143
第三节 创新能力的修养	154
第四节 组织管理能力的修养	159
第八章 领导能力的修养(下)	165
第一节 决策能力的修养	165
第二节 政策实施能力的修养	173
第三节 思想政治工作能力的修养	178
第四节 人际关系能力的修养	182

第九章 领导能力的自我测评	191
第一节 领导能力自我测评的意义	191
第二节 领导能力自我测评的原则	193
第三节 领导能力自我测评的方法	200
后记	209

第一章

领导能力概述

领导能力是开展领导工作的前提条件，是提高领导效能的决定因素。因此，作为一个领导者，必须努力加强对自己的领导能力的锻炼和培养，借以提高领导能力，以适应领导工作对领导能力所提出的客观要求。

第一节 领导能力在领导科学 和人才学中的地位和 作用

领导能力，是指领导者有效开展领导工作所必须具备的个性心理特征和实际技能。

领导能力是把领导活动中的主体，领导者的素质机制作为特定的研究对象，以便科学地寻求领导者的最佳能力构成，正确的区划领导者的能力类型，准确的找到领导者的能力差异，探索一条领导者提高领导能力的有效途径和方法。使每一个领导者都能够成为德才兼备的优秀分子，在各自的领导工作岗位上胜任，愉快的卓有成效的开展领导工作。由此我们不难看出，领导能力作为一个重要的科学范畴，可以分别从属于领导科学和人才学的丛林之中。

一、领导能力是领导科学和人才学中的重要组成部分

领导能力作为领导科学和人才学中的重要组成部分，它分别在这两门学科中占有非常重要的地位。大家都知道，领导科学的研究对象是领导者、被领导者和客观对象。在这三者当中，领导者又处于主导地位，是领导科学的研究重点。而领导能力的这一专题研究，正好抓住了领导科学中的一个最重要的部分，亦就是说，抓住了领导科学中的实质和核心。可以毫不夸张的讲，没有领导能力研究的领导科学至少是不完善的，或者说是没有生命力的。

我们再从人才学的研究对象看，它主要包括：人才的本质及作用，人才的成长规律，人才的使用。在这三个方面，人才的成长是基础，当然领导人才也不例外。而领导能力的研究，亦恰好抓住了这一最基本的环节。试想，如果人才学不专门研究领导人才的成长机制，其内容将是何等的贫乏。综上所述，我们就可以得出这样一个结论，领导能力在领导科学和人才学中的地位应予以高度的重视，千万不能低估。

二、加强领导能力的研究，有助于领导科学和人才学的进一步深化

领导能力研究作为对领导科学和人才学某一方面的深化，它对这两门学科有着不可忽视的作用。我们都清楚，领导科学是把领导者、被领导者和客观对象作为一个有机整体进行研究的，它强调的是系统性。由于考虑整个体系各部分之间的综合平衡，往往是照顾了广度，丢弃了深度。因而，相对来说对某一方面的研究

就有些粗疏浅薄，不可能那么详细、全面、深刻。而领导能力的专题研究，既抓住了领导科学中的一个重要方面，又能够避免它的不足之处，充分发挥自己的优势。为此，所从事的“掘井汲泉”的工作，由于井挖的面较小，自然就具有一定的理论深度，促使领导科学向着专题研究和应用研究的纵深发展，加快领导科学的前进步伐，使之更为充实与完善。

人才学研究的是人才成长的一般规律，不仅范围较广，而且对象众多，这就不得不使人才学只能一般的、泛泛的阐述人才成长的规律，而对各类人才，如领导人才的特殊性注意不够。为此，开展领导能力的研究，既可以抓住人才学中的重点，又可以举一反三，从中得到启示，使各个专门人才的成长规律都得以弘扬。所以说，开展领导能力的专题研究，其作用是显而易见的，并且有着深远的历史意义。

第二节 领导能力的构成

领导能力作为能力的一种特殊聚合方式，是由多种因素构成的。当然，这种构成不是什么主观臆想的产物，而是由领导活动的客观性质决定的，在长期的领导活动的实践中逐步形成起来的相对稳定的能力结构体系。早在春秋战国时期，《孙子兵法》就论述到领导能力问题。孙子曰：“将者，智、信、仁、勇、严也。”^①随着时间的推移，特别是在社会主义四化建设的新的历史时期，由于领导科学和管理科学的兴起，对这方面的研究逐渐深入，人们分别从不同的角度探索领导能力的构成。

日本企业界认为，企业领导人的能力构成应包括10个方面：

(1)思维决策能力。(2)规划能力。(3)判断能力。(4)创造能

^① 孙子：《孙子兵法》。《中国历代哲学文选》（先秦编）上册，中华书局1962年版，第159页。

力。(5)洞察能力。(6)劝说能力。(7)对人理解的能力。(8)解决问题的能力。(9)培养下级的能力。(10)调动积极性的能力。日本著名管理学专家占部都美，从行动主义的观点，把领导能力看成是由观人、育人、用人三部分所组成的行动力。值得指出的是，由于领导能力自身的复杂性，因而增强了科学揭示领导能力构成的难度。据基尔福特的三维能力结构从理论上推算，人的能力是由120多种因素构成的，其中近百种已经测验得到证实。那么，作为这种一般能力的特殊表现方式的领导能力，究竟包含哪些构成内容，尚是一个需要作进一步研究探索的未知领域。但是，从领导活动的性质看，领导能力的构成，也有着一般性的规律可循。基于这样的考虑，我们试从广义的领导能力的角度，认为其基本构成主要包括以下诸方面：

一是体力。体力是领导能力构成的基础，是领导能力构成的物质载体，任何其他能力的开展都不能离开这个最基本的物质条件。如果体弱多病，体力和繁重的领导工作不相适应，在领导活动中就会出现智有余而力不足的困境。周恩来在《我的修养要则》中写道：“健全自己身体，保持合理的规律生活，这是自我修养的物质基础。”^①领导能力的基础是健康的身体。正是从这个根本意义上讲，一定要注意纠正和克服以往在领导能力中忽视体力的认识和作法，把体力置于领导能力的构成体系之中。体力主要由三个方面构成，即身体健康、智力发达、精神旺盛。

二是认识能力。认识能力是领导能力构成的前提条件，是领导活动中的金钥匙，有了它，就能够打开通往事业希望之光的大门，在领导活动的原野里，实现从必然到自然王国的飞跃。无数事实证明，领导活动作为对未知世界的一种艰苦探索，没有相应的认识能力要想获得成功是根本不可能的。认识能力在很大程度上制约着领导活动的效果，所以说，认识能力是领导能力构成中的

^① 周恩来：《我的修养要则》。《周恩来选集》上卷，人民出版社1980年版，第125页。

重要支柱。认识能力主要由两个方面构成。第一个方面为知识获取能力，包括学习能力、知识更新能力、知识再现能力、知识迁移能力。第二个方面为思维能力，包括观察能力、分析能力、综合能力、想象能力、判断能力、解决问题能力。

三是组织管理能力。组织管理能力是领导能力构成的核心。任何领导活动都离不开组织管理这个最根本的要素，从某种意义上讲，领导活动亦就是组织管理的动态过程。组织管理能力的大小，将会直接影响到领导工作的效能。道理很清楚，一个成功的领导者，在领导活动中仅仅靠个人的努力和拼搏是远远不够的，他必须善于运用组织管理这个物质作用力，确立决定所有干群与职能部门的职责关系、工作关系的共同行为规范及实施措施，才能掌握领导工作的主动权，有效的控制领导活动。为此，《中国共产党章程》在党的干部的基本条件中，要求领导干部必须有“胜任领导工作的组织能力”。^①可见，组织管理能力是领导者的最重要能力，是领导能力构成的中枢部分。组织管理能力主要包括：规划设计能力、指挥协调能力、控制监督能力、知人善任能力、方法应用能力、资源开发与利用能力。

四是创新能力。创新能力是领导能力构成中的羽翼，亦是领导活动对其的客观要求。探索中国式的社会主义道路需要创新，迎接世界新的技术革命的严峻挑战，赶上和超过世界先进水平需要创新，总之，时代要求我们的领导者具有更多的创新精神，事业要求我们的领导者具有更多的创新劳动。可见，领导者能否开创领导工作的新局面，为人民作出较大的贡献，创新能力是关键。创新能力包括：思想解放能力、求实能力、科学预见能力、意志能力。

五是决策能力。决策能力是领导能力构成中的支柱。领导就

^① 《中国共产党章程》。《中国共产党第十二次全国代表大会文件汇编》，人民出版社1982年版，第119页。

是决策，在改革开放的今天，整个领导活动都对领导者的决策能力提出了新的要求，如政策的制定，目标的选择，方案的实施等。这些要求归结到一点，就是为了保证领导活动的有效性和高效性，领导者必须具备对领导活动发展趋势作出正确选择的能力。从决策在领导活动中的地位 and 作用看，没有决策能力，就不能做一个现代领导者。决策能力作为一种综合能力，主要包括：发现问题能力、信息处理能力、分析判断能力、创新能力、决断魄力、组织群体参与决策能力。

六是政策实施能力。政策实施能力是领导能力构成中的一个重要组成部分。毛泽东曾谆谆告诫党的各级领导干部，务必充分注意政策，提高政策水平。实践表明，政策是领导活动的灵魂，是指导工作的规范。没有政策，也就没有领导，没有政策能力，就不是一个好的领导者。一个领导者应该通晓党和国家的各项方针、政策，精通与本部门工作相关的政策规定，并能在党和国家方针政策的指导下，创造性地制定本地区、本部门的方针、政策及各种制度。政策实施能力主要包括：政策制定能力、政策贯彻能力、政策执行能力。

七是思想政治工作能力。思想政治工作能力是领导能力构成中的灵魂。领导科学的大量实践证明，领导活动中的一项重要职能，就是思想政治工作。思想政治工作能力的强弱，对整个领导活动的顺利进行有着举足轻重的作用。因为，在领导活动中，其主体是人，这个人既包括领导者也包括被领导者。他们工作的积极性、主动性及聪明才智是否得到充分的发挥，很大程度上取决于思想政治工作的综合效应。然而，由于思想政治工作的对象是动态中的人，这方面能力的获取、具备，较之其他方面的能力来说，难度要相对大一些，要求更高一些。所以说思想政治工作并非是一件轻而易举的事，必须具备较强的这方面的能力，才能与思想政治工作的客观要求相适应。思想政治工作能力包括：宣传鼓动力、表达能力、教育能力、说理艺术、感染能力、对人的理解能力。

八是人际关系能力。人际关系能力是领导能力构成中的一个不可缺少的组成部分。在领导活动中，一方面由于受生产的社会化和人的社会化的双重影响，从而导致人际关系的社会化；另一方面，由于工作的交织、利益的相关、心理的冲突等方面的原因，又出现人际关系的复杂化。如领导和群众之间的关系；上下级领导之间的关系；党政领导之间的关系；各部门领导之间的关系；个人和组织之间的关系；领导班子中各成员之间的关系；领导和亲属之间的关系；群众和群众之间的关系。这些关系的正确处理，都要求领导者具有相应的人际关系能力，否则，就会被复杂的人际关系捆住手脚而贻误工作。据有关调查测算，领导者在领导活动中近70%的精力用于处理人际关系，还感到不尽人意。所以，人际关系能力是每一个现代领导者必须具备的。人际关系能力包括：社交能力、沟通能力、平衡能力、协调能力、控制能力等。

第三节 领导能力的类型

根据领导能力在领导活动中的具体表现形式，可把它归属于不同的种类。

按领导能力的表现方式，可把领导能力划分为一般领导能力和特殊领导能力。

一般领导能力是指每一个领导者在一切领导活动中所必须具备的一些基本领导能力，它适合于多种领导活动的需要，应用于广泛的领导活动领域。如体力、认识能力、组织管理能力、决策能力等。特殊领导能力是指领导者在某些专业领导活动中表现出来的能力，它适用的范围较窄，只在特殊的领导活动中发生其作用。如党政领导能力、企业领导能力、科技领导能力、教育领导能力、军事领导能力等。

同时，我们也应该清楚地认识到，一般领导能力与特殊领导

能力的这种区划分类只是相对的,不能完全截然分开。一般领导能力与特殊领导能力是相互联系、互相制约、互为作用的两个侧面。一个领导者,要成功的完成一项领导活动,达到预期的工作目标,必须把这两种不同类型的领导能力有机地结合在一起。实践亦证明,在任何领导活动中,既有一般领导能力参加,也有特殊领导能力参加,二者缺一不可。如党政领导活动中的指挥协调能力以及企业领导活动中的规划控制能力,都是源于一般领导能力中的组织管理能力,是一般领导能力在某一特定的领导活动中的具体化。虽然,由于领导活动的类型不同,导致他们在表现方式上有着各自的特殊性,但其在领导活动中所发挥的功能效用是完全协调一致的。

另外,我们还应看到,一般领导能力作为特殊领导能力的基础,是特殊领导能力形成与发展的前提条件。然而,特殊领导能力的发展,也会反过来促进一般领导能力的提高。如一个长期从事思想政治工作的领导者,他的语言表达能力,宣传鼓动能力,说理艺术就比较强。

按领导能力的特性,可把领导能力分为心理领导能力和应用领导能力。

心理领导能力一般是指领导者个人具有的心理素质及其特征。如记忆贮存能力、思维判断能力、宣传鼓动能力、决断魄力等。心理领导能力作为领导者个人的内部心理活动能量,在领导活动中主要表现为可能做些什么。应用领导能力是指一个领导者的实际工作能力,它是心理领导能力外化的综合体现。如指导能力、管理能力、统率能力。应用领导能力作为领导者个人的活动水平及工作技能,反映在领导活动中,主要表现为能够做些什么。

心理领导能力和应用领导能力是辩证的统一体。领导者任何有目的地改造客观世界的领导活动,都是在心理领导能力和应用领导能力的双重配合下完成的。在领导活动的实践中,心理领导

能力和应用领导能力并非是完全分离，而是可以互相转化。心理领导能力可以转化为应用领导能力，应用领导能力也可以转化为心理领导能力。

按领导能力的聚合方式，可把领导能力分为个体领导能力和团体领导能力。

个体领导能力是指其在单个的领导者中的表现方式，及领导者的个体行为能力特征。个体领导能力在领导活动过程中，主要表现为主导性。这是因为，任何意义上的领导活动，都是以领导者为其物质载体的，离开了这个物质载体，领导能力就成了无源之水，无本之木，当然也就谈不上有任何领导活动了。领导能力对领导者的这种依附性，导致它在聚合的过程中，必然要先以个体领导能力的形式出现。由于个体领导能力的自身特点，因而决定了它在领导活动中居于支配的地位，发挥着主导作用。

团体领导能力是指其在领导群体中的表现形式，及领导群体的综合行为能力特征。团体领导能力在领导活动中，主要表现为整体功能性。这是因为，在每一个领导群体中，都是由不同能力水平、不同能力层次、不同能力类型的单个领导者组合起来的，因而它可以在单个的领导者之间取优去劣、扬长避短。团体领导能力的这种聚合力，是个体领导能力所无法比喻的。这里需要指出的是，在一般领导活动中，团体领导能力大于个体领导能力之和，但是，如果它们集合的方式不当，有相悖因素，那么团体领导能力就会出现等于或是小于个体领导能力之和的情况，对这种情况下的团体领导能力，就要及时注意调整其构成方式。

个体领导能力和团体领导能力，二者虽然在聚合方式上有所不同，但它并不是完全隔离的两极，而是相互依存，相互促进的有机整体。个体领导能力作为团体领导能力的构成基础，它的优劣，将直接决定着团体领导能力的强弱，在相当大的程度上制约着团体领导能力的形成与发展。当然，团体领导能力并非完全受制于个体领导能力，它在领导活动中，又反过来影响、改造和促

进着个体领导能力的发展。

按领导能力的功能倾向，可把领导能力分为再现性领导能力和创造性领导能力。

再现性领导能力，是指在领导活动中，能够迅速掌握知识，善于借鉴前人的经验，并能根据现有知识和经验提供的理论法则、原理公式、科学方法，正确地分析和解决在领导工作中的问题的能力。这种领导能力，比较符合最初的领导活动。创造性领导能力，是指在领导活动中，能够尽快迁移和转换知识，想人之所未想，见人之所未见，具有提出新思想、新方案、新措施的能力。这种领导能力在领导活动中尤其重要。从社会主义事业的要求看，领导活动本身就是一项创造性的工作，其是否卓有成效，真正为发展社会生产力、为人民、为国家作出重要贡献，将直接取决于创造性领导能力的高低。

创造性领导能力有赖于再现性领导能力，从它的形成与发展过程看，没有再现性领导能力做基础，创造性领导能力也就不复存在。实际上，创造性领导能力是再现性领导能力的转化和跃迁。当然，创造性领导能力作为一个相对独立存在的心理构成部分，反过来又会对再现性领导能力起着积极的推动作用、产生着巨大的影响。

按领导能力的显现方式，可把领导能力分为现实领导能力和潜在领导能力。

现实领导能力是指在领导活动中，领导者直接表现出来的一种实践工作能力。现实领导能力作为领导者在现阶段的能力体现，它主要表现为在当今能够做些什么。潜在领导能力是指在领导活动中，领导者间接表现出来的一种能力发展趋势。潜在领导能力作为领导者能力的发展基础，它主要表现为今后可能做些什么。当然，我们亦要看到，现实领导能力是以潜在领导能力为基础的，并是发展的必然结果，而潜在领导能力的形成，又与现实领导能力的需求和引导密切相关。实践证明，在领导活动中，没

有现实领导能力，工作就难以开展，没有潜在领导能力，亦会导致现实领导能力的枯萎，使领导工作面临“山穷水尽疑无路”的境地。所以说，一般领导者的能力类型大都是现实领导能力和潜在领导能力的统一。

按领导能力的作用方式，可把领导能力分为知变、识变领导能力和权变领导能力。

知变、识变领导能力是指在领导活动中，领导者表现为见微知著，远见卓识，掌握领导活动的一般规律的一种观察、分析和解决问题的能力。权变领导能力是指在领导活动中，领导者具有的不拘一格，随机应变，创造性的开展领导工作的一种能力艺术。知变、识变领导能力强调的是循规蹈矩，权变领导能力注重的是机动灵活。当然，这种类型的划分只是相对的。事实上，在领导活动中，知变、识变领导能力是一个有机的整体，并且是互为作用的。知变、识变领导能力是权变领导能力的基础，否则，权变领导能力就是无源之水，无本之木。然而，权变领导能力又能反过来促进知变、识变领导能力的深化和发展。

第四节 领导能力的差异

由于每个领导者的先天素质、后天环境及实践方式的不同，因而决定了领导者的能力是有个别差异的。领导者的这种能力差异，主要表现在水平、类型、早晚三个方面。

一、领导能力的水平差异

在领导活动中，从量的特点看，有的领导者的能力大，有的领导者的能力小，有的领导者的能力高，有的领导者的能力低，表现出领导能力发展水平的差异。领导能力发展水平的差异是客