

孙奎贞 编著

领导者_的 智商 与 情商

华文出版社

C933.2

S96a

786

领导者的智商与情商

孙奎贞 编著



A0924472

华文出版社

图书在版(CIP)数据

领导者的智商与情商/孙奎贞编著. —北京:华文出版社, 1999

ISBN 7-5075-0855-2

I. 领… II. 孙… III. ①领导人员-智力商数②
领导人员-情绪-智力商数 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 12855 号

华文出版社

(邮编 100800 北京市西城区府右街 135 号)

电话(010)63096781 (010)66063891

新华书店 经销

北京忠信诚胶印厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 10.75 印张 250 千字

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

印数:0001—5000 册

定价:22.50 元

上 编 智 商

“知识就是力量”。这是 400 年前的英国哲学家培根提出的一个著名的口号。这一口号适应了新兴的资产阶级认识自然、发展经济的迫切需要,因而逐渐深入人心,广为流传。然而人类社会发展到今天,这句口号只具有相对意义了。对社会具有决定意义的已不仅仅是知识,更重要的是运用知识的能力——智慧。

当今世界,“知识爆炸”、“信息爆炸”声声不绝于耳,知识约 5 年就增长 1 倍。知识发展越快,信息越多,就越需要运用知识、驾驭信息的能力,知识和信息是通过人们对其恰当的运用而发挥作用的。没有智慧,缺乏运用、驾驭知识和信息的能力,人们只能充当知识和信息的奴隶,并被知识和信息的海洋淹没。

历史已经证明了“知识就是力量”,但是现实和未来正在证明并将继续证明:“智慧比知识更有力量”。

一、以智取胜

1. 智 力

1921年,美国《教育心理学》杂志社曾特邀17位知名心理学家开展大讨论,探讨智力的性质与涵义,时隔65年后,即1986年,美国《智力》杂志社又召集欧美国24位著名学者,由耶鲁大学斯腾伯格(R. J. S. Ternberg)教授和西凯斯大学迪特曼(D. K. Detterman)教授主持进行了第二次关于智力概念的讨论。两次讨论集中在以下几个问题上:第一,智力是一元的,还是多元的,即智力是单一结构还是多重复合结构?第二,智力概念的广度问题,即哪些种类的行为应包括在智力之中,诸如艺术、体育之类的行为是否也应作为智力的指标?第一次讨论结果,形成了三派意见:一派主张智力是抽象思维的能力;另一派主张智力是学习的能力;第三派则主张智力是适应环境的能力。第二次讨论的结果,也形成了三种意见:一种把智力看做理解和推理的一般能力;另一种把智力看成相关的各种特殊能力的总称;第三种则把智力看成以抽象思维能力为中心的多种认识能力的综合。

近些年来,我国心理学工作者对智力本质也提出了一些看法。归纳起来有三种具体不同意见:第一,认为智力主要包括观察力、判断力和创造力;第二,认为智力是多种认识能力的综合表现,其中最基本的是观察力、记忆力和思维能力,思维能力是核心。这一观点把智力看做是属于认识范围的能力的综合表现;第三,从神经机制分析,智力是脑神经活动的各种特性及由它引起并与它相互

作用意识性的心理的协调反应。

虽然目前对智力的定义各执一词,不同的心理学家对智力有不同的解释,要想给智力下一个严密的定义是十分困难的,但还是有以下几点是为心理学家所共同认可的:

(1)智力是一种不能直接观察和测量的潜在能力,它只能从一个人的行为表现去作间接的推估。潜在能力是指一个人在未来有机会学习或接受训练时可能发展出来的能力。

(2)智力不是单一的能力,而是一组能力的多面体。心理学家可以应用因素分析的方法,剖视智力的内涵,显示人类的智力是包含一组能力的组合。

(3)心理学家对智力的解释虽然众说纷纭,但他们的观点并非完全互不相关,彼此之间是具有某种内在联系的。如一个人具有较强的学习能力或解决问题的能力,它的抽象思维能力必然较高等等。

(4)在确定一个被人们广泛接受的智力定义之前,心理学家们还是可以对智力的测量做一些有益的工作的。犹如物理学家对热学的研究,在没有一个一致的热的定义时,通过发明的热的测量工具温度计可以测量热量变化,并发现许多物理学规律;在心理测验中,利用像温度计一样的智力测验量表工具可以探讨智力现象。

2. 智力测验

智力测验有各种类型,诸如个人智力测验,团体智力测验、特殊人员(如婴儿、智力落后者、言语障碍者和身体残疾者)的智力测验,以及学习能力测验等。心理学家强调测验的标准化,认为智力这个词是用来作为受测验者在某种工作中操作水平的描述性标记。大部分的智力测验主要是言语推理能力的测验,通过词汇、词的异同、类比等项目进行测量。但还可能包括一些测量一般常识、

数值推理、记忆以及感知技能与组织技能的项目。

最早编制的智力测验形式是个人测验。目前国际上常用的主要个人智力测验有两种：斯坦福——比奈智力量表和韦克斯勒智力量表。虽然这两种量表在各方面(包括适用的年龄范围、内容、施测手续、计分方法)有所不同，但它们都被公认为是有效的智力测量工具。

最初的智力测量表大都是年龄量表，智力测验的每一项目都能提供与之相适应的年龄水平值。如把一般3岁儿童能够通过的所有项目都放在3岁组；把一般4岁儿童能够通过的项目都放在4岁组，以此类推。当测试一个儿童时，他们得到的分数是以他通过的项目的数目为依据的，因此，他的分数可用年龄来表示，称为智力年龄。举个例子，如一个女孩通过了10岁年龄组的全部项目，还通过了11岁和12岁的部分项目。那么计算她的智龄时，就首先以她10岁以前的所有项目(10岁包括在内)记分，她若还通过了一半11岁的项目和四分之一的12岁的项目，那么她的得分就应再加上6个月(11岁的)和3个月(12岁)。把她的全部得分加起来就是10岁9个月，这就是她的智力年龄。目前我们说的智商(Intelligence Quotient, 简称IQ)即智力年龄与实际年龄之比乘以100。智商大于100表示智力比平均水平高，智商小于100表示智力比平均水平低。通过这种方法测试的智商不仅可以比较同龄人的智力差异，还可以比较不同年龄人的聪明程度。

但是，这种确定智商的方法存在着一定的缺陷，因为随着人的年龄的增长，已无法再给每一个年龄分别鉴定出一套独立的题目。比如，对20岁和21岁的人来说就找不到不同的几套题目分别标定他们的智力水平，也就无法计算他们的智力年龄。

事实上，人在达到一定的实际年龄之后，智力年龄的发展就停留在相对稳定的水平，这时再用上述方法计算智力年龄就不再有用了。为了更准确地评价人的智商水平，现在的智力测验大都采用

测取离差智商的方法来估计智力的相对聪明程度。所谓离差智商,是指一个人的智力偏离本年龄组平均水平的方向和程度,也就是表明被测者的分数相对地处于同龄组的平均数之上或之下有多远。一般测验规定 100 分平均水平,即该年龄的人 50% 低于该水平,50% 高于该水平。如果一个人的智商分数高于 100,则表示高于平均水平;若小于 100,则表示低于平均水平。这种方法测量的智商的特点是,从它本身并不能知道一个人能做什么或知道什么,它反映的是一个人的智力水平在同年龄组中所处的相对位置。

上述个人智力测验在用于大量受试人的时候效率较低,所以团体智力测验就随之发展起来。它们多半属于汇选式(或识别型)的纸笔测验。典型的内容包括文字推理、数的运演、普通常识以及非文字推理等项目。它们被应用于教育和工业各部门,以取得受试者心智机能的比较迅速和客观的指标。团体测验的分数一般和个人测验的分数相差很多。

其他智力测验是用来适应特殊人员的需要的。例如:婴儿和学前儿童测验着重发展问题的探讨并倾向于强调感知能力的作用。弱智和文盲的智力测验也属于此类。这类测量工具通常包括非文字的项目,诸如画小人、图像分类、七巧板、积木和各种解谜的操作。至于那些因为感官或躯体的缺陷而对测验项目的知觉与反应发生困难的人员,教育心理学家另行安排了特殊的测验和测试步骤。学习能力或学业能力测验的焦点比普通智力测验的范围狭窄一些,只测量那些影响学术成功的基本能力。像团体智力测验一样,它们属于纸笔测验并运用汇选式项目,内容也和团体智力测验相似(即词汇、数字、常识、非文字推理等),不过它们还包括阅读理解的项目。在低年级阶段,学习能力测验主要是用来描述学生的能力水平并计划教学方案;在高等教育阶段,它们则被用来进行选拔、安置、审议和指导。

此外,还有特殊才能的测验。才能测验包括一般才能测验与特

殊才能测验两种。一般才能测验又称智力测验,特殊才能测验又称特殊能力倾向测验,其中包括运动才能测验,机械才能测验、办公室才能测验、绘画才能测验、音乐才能测验、文字才能测验等。

虽然一般的智力测验能在一定程度上反映出一个人某些方面的特殊才能情况,但它们所测量的能力范围太窄,有些很重要的才能并没有被包括进去,而人们有时则需要了解更加具体、更加实际的才能。如就业选择或职业培训,就需要测量机械才能、办公室工作才能、音乐才能及绘画才能等等。视觉、听觉以及运动灵巧性等方面的才能测验,在企业或军队的人员选拔中,也发挥着很重要的作用,如外国的一些军队自第二次世界大战以来,都设计了种种才能测验来选拔飞行员、潜水员等多种专业人员。因此,特殊才能测验有其独特的作用与地位,一般智力测验是不能完全代替它的。

当然,一般智力测验与特殊才能测验并不是毫无关联的,一般智力测验本身就包含着一些特殊才能测验,如智力测验中的言语词汇测验、数学测验等等,都可以算作特殊才能测验。因此,一般智力测验在一定程度上也能反映出一个人一定范围内的特殊才能的情况。有关研究表明,在一个标准智力测验里,如果两个人的智商(IQ)差10—15分的话,这两个人在实际中的表现差异并不太显著,IQ得分较低的人,可以在特殊才能方面较好,在许多情况下他确实可以超过IQ得分较高者的作业;但是,当两个人的智商相差30分以上的时候,两个人在实际操作中的情况就不一样了,具有较高智商的人,几乎在每个才能的测量上,都会比IQ得分较低的人做得更好。

特殊才能测验有时需要与一般智力测验结合使用,这在职业选择方面很有实际意义。人们发现,会计职业需要智商达到105以上,数字才能得分需要达到115以上;而管道工智商达到85分,数字才能达到80分时,就能胜任了。

有时候要把几种特殊才能,测验联合起来,进行综合测量,因

为要胜任某项工作,仅凭一种能力往往是不够的。例如教师要想成功地完成教学工作,除了要具有良好的语言表达能力外,还需要有较高的逻辑思维能力,对教材及整个教学活动的组织能力等等;设计师除了要有丰富的想象力外,还需要具有较强的创造与计算能力等等。

3. 智力多元

智力测验的应用确实给社会带来不小的积极作用,随着智力测验日益推广,它对人们生活的影响也越来越大。尤其是在美国,智力测验已成为社会文化的一个重要组成部分,在个体和团体智力测验上的得分是指导心理教育领域和一生中职业选择安置和决策的主要依据。分数决定着谁被定为弱智、天才或受特殊教育计划跟踪,决定谁进入名牌大学或被提供其他教育机会,以及谁服役当军官或接受管理训练计划。

但是,传统的智力测验有其严重的缺陷。美国耶鲁大学著名心理学家斯腾伯格曾提出一系列尖锐批评。首先他认为传统的智力测验在内容上是不全面的,它们未能把构成智力本质的一个重要方面,即社会智力涵盖在内。或者说,它们对现实品格及社会文化因素对智力的作用重视不够。其次,他认为传统的智力测验一般未能控制知识与经验因素的作用。由于对测验材料的熟悉程度不同,测试者实际使用的心理资源在客观上就不相同,这也影响到测验结果的可比性。第三,传统的智力测验一般都是限时测验,斯腾伯格认为这实际上是受“好就是快”的世俗偏见所累。而实际上由于人的认识类型不同,对解决问题的最终结果而言,速度在很多时候并不是第一重要的。第四,有些人在测验时很容易产生焦虑,所取得的成绩并不能反映他的实际智力,这也使寻常智力测验的有效性不得不大打折扣。第五,在传统的智力测验的缺陷中,最重要的

是它们太多地顾及主体内部认识活动的结果,或者说,它们太注重于语文和数理逻辑能力的重要性了。由于传统智力测验所测的智力内容范围明显过窄,无法真正反映一个人的智慧能力,所以心理学家们不断地致力于拓展智力概念的内涵。

主张智力是单因素的人认为智力是一种总的能力,所以他们编制的智力测量表,也只能测一种能力。而主张二因素论学者认为,智力是由两种因素构成的。例如:英国心理学家斯皮尔曼认为,人的智力包括两种,一是普通因素,一是特殊因素。普通因素是一切心智活动的主体和智力的基础,而人与人之间智力的差异即决定于普通因素量的多少。特殊因素只有在某些特殊情况下(如特殊工作或特殊活动)才会表现出来。斯皮尔曼发现普通因素有五类:口语能力因素、数字运算能力因素、机械能力因素、注意力、想象力。根据这种说法,每种智力活动都有普通因素和特殊因素起作用,但普通因素是智力测验的主体,因为它实际代表了一个人的能力。

多因素论的代表人物就更多了。美国心理学家霍华德·加德纳认为,人类有七种彼此互相独立的智能,即语言能力、逻辑——数字能力、音乐能力、身体活动能力、人际关系能力、空间感知能力、探索心灵的能力。

我国学者对智力结构也进行了卓有成效的研究,比较有代表性的成果认为,智力是认识事物,解决问题和创造性活动的 ability,它的构成因素包括记忆力、观察力、想象力、抽象力、操作力、评价力。如果再具体一些,可包括十个因素,即自学能力、记忆能力、消化(吸收)能力、研究能力、想象能力、抽象能力、组织能力、表达能力、解决能力和创造能力,它们组成一个有机的完整的智力结构系统。这十个因素之间,彼此不是孤立的,而是相互联系、相互制约、相互作用的,存在着因果联系。有一个环节运转,就会引起连锁反应。如消化吸收能力不好,必然要影响到研究能力;研究能力差,又

必然要阻碍创造能力；想象力十分贫乏，是不可能有多大创造能力的。

当然，上述十种能力的每一种又都在独立地活动着，发挥着各自的功能。可以大致把它概括为：自学能力是智力活动的源泉或输入口；记忆能力是智力活动的“仓库”；消化能力是智力活动的取舍器；研究能力是智力活动的加工点；想象能力是智力活动的翅膀，也是创造能力的基因；抽象能力是智力活动的过渡口或关节点；组织能力是智力活动的输出口；解决能力是智力活动的检验员；创造能力是智力活动的标尺。所以，我们不仅要研究智力结构，还要分别研究智力的各因素，目的是为了更好地开发智力，发展智力。

良好的记忆力。人们的智力是建立在入脑中储存记忆的知识、经验的基础之上的，领导者的智力活动，就是对记忆提供的已有知识进行加工、联结、融汇、创新。假如没有对前人知识和经验的记忆，智力活动就成为没有原料的无米之炊。如果领导者记忆力很差，提供所需要知识的速度很慢，信息量少，那么，产生新设想的机会就会减少，思维的速度就慢，大大影响效率。

当然，我们强调智力活动离不开良好的记忆力，决不是指死记硬背。通过记忆所获得的知识，在智力活动中要加以灵活巧妙地运用，才能发挥其作用。否则，固守已有知识的结论，把它奉为经典不敢突破，这种知识不但不会促进智力的发挥，反而成为智力的严重障碍。

敏锐的观察力。观察是一种有目的的知觉。所谓有目的，就是指为领导的智力活动提供有关的感性材料。领导者的智力活动是为了解决实践中的问题而探索其规律和方法的。领导者只有通过对现实的仔细观察，才能获得第一手资料，经过认真思考，才能发现问题，并找到解决问题的方法。特别是在变化多端的竞争环境中，常常会出现许多意想不到的情况和机会。只有具备敏锐的观察力，才能及时地、敏锐地、准确地捕捉到机遇，甚至是微不足道的偶

然事件,迅速作出反应,取得意外成功。否则,观察力很差,对意外情况不敏感,甚至“视而不见”,“听而不闻”,就会失去机会,追悔莫及。河南省虞城贸易公司总经理杨瑞祥从收音机里听到广东湛江地区遭受台风袭击后林木被毁,他敏锐地察觉到这是一个机会,立即整装南下。通过调查得知受台风袭击的大多是木麻黄树,这种树在潮湿的南方易受潮被蚂蚁蛀蚀后派不上用场,运到气候干燥的北方就值钱了,这样,一来支援了灾区,二来满足了群众盖房的需要。于是他二下湛江,一批批木材运往商丘市,这一着赚了不少钱。用他自己的话说,“处处留心皆学问”。

敏锐的观察力与高度的注意力密切相关,在观察活动中,始终伴随着注意,良好的注意品质有助于提高观察力。因此,为了提高观察能力,领导者要有意识地锻炼和培养自己的注意力。良好的注意力品质包括:注意的广度大,这样可在同一时间内获得较多的考察对象的信息;注意的持续时间长,这样可以对考察对象观察得更深入细致;注意力集中,这有助于提高观察的敏感性、准确性与全面性。

丰富的想象力。想象是人脑在原有感性形象的基础上创造出新形象的过程。人的大脑所以能够进行想象,能够创造未曾知觉过的事物的形象,是由于大脑的两半球在条件刺激物影响之下,以我们从知觉中所得来的并且在记忆中所保存的回忆的表象为材料,通过分析和综合的加工作用,从而创造出未曾知觉过的甚至是未曾存在过的事物的新形象。例如,爱因斯坦十六岁时曾经这样想象:如果我骑在一条光上,去追赶另一条光,将产生什么现象?他的创造性想象使他在长期的探讨中,终于独具慧眼地创立了相对论。

创造性想象不是对现成形象的描述,而是根据一定的目的和任务对已有的表象进行选择、加工和改组而产生新形象的过程。在行动之前,已先在头脑中构成了行动结果的“蓝图”,或者已在头脑中构成了将要创造的新事物的形象,这就是创造性的想象。创造性

想象的特征在于新颖、新奇、独创。瑞士发明家乔治·德梅特拉尔有一次带狗去打猎，身上粘了许多刺果。回到家里用显微镜观察，发现有千百个小钩子钩住了毛呢的绒面和狗毛。他忽然想到，如果用刺果做扣子，一定举世无双。后来经过构思、想象、实验，终于发明了风靡世界的不生锈、重量轻、可以洗的尼龙扣。

丰富的想象力对于领导工作具有极大的开发作用，它可使领导者从不同方面、不同角度、不同层次对所研究的问题展开想象，使其思维广阔，思路灵活，“思接千载”、“视通万里”，打破时间与空间的限制，展翅高飞，开阔视野，看到前所未见的新天地。所以爱因斯坦说：“想象力比知识更重要，因为知识是有限的，而想象力概括着世界上的一切，推动着进步并且是知识进化的源泉。”相反，领导者的想象贫乏，其思维广度窄，思路不活，很难冲破旧观念的藩篱，只能在非常有限的范围内兜圈子。

为了培养丰富的想象力，领导者应不断积累知识和经验，善于在头脑中形成和保持丰富多彩的记忆表象。一般说来，知识越渊博，经验越丰富，记忆表象越充分，想象力的驰骋面就越广阔，越活跃。当然，强烈的好奇心与求知欲，乐观饱满的情绪也是想象力的必要条件。

严谨的抽象力。抽象是大脑借助概念、判断、推理进行的思维活动，它是领导的思维必不可少的重要条件。领导者需要在总体上把握发展时机、发展方向，发现主要矛盾、关键因素和问题的要害所在，才能拟定行动方案，并有效地组织实施。而事物的发展方向、主要矛盾、关键因素则需要领导者在感性材料的基础上，经过科学分析、综合、比较、预见，去粗取精，去伪存真，由此及彼，由表及里，一句话，通过科学的抽象才能发现。一个没有抽象思维习惯和能力的领导者，对领导的全局就不得要领，把握不住关键，习惯于处理具体事物，终日辛苦忙碌，但就是缺少新点子、新套套、新创见。

抽象能力对思维的第一个作用表现为揭示事物的本质。揭示

事物的本质,创立科学的理论和方法,是科学创造的任务之一。通过抽象,可以把事物的真象与假象区别开来,把现象和本质区别开来,从而弃去非本质的东西,抽出隐在事物内部的本质的东西。列宁指出:“物质的抽象,自然规律的抽象,价值的抽象等等,一句话,那一切科学的(正确的、郑重的、不是荒唐的)抽象,都更深刻、更正确、更完全地反映着自然。”(《列宁全集》第38卷,第181页)正是在科学抽象的指导下,人们展开了伟大的科学活动。

抽象能力对思维的第二个作用表现为概括各个对象的共同特征。思维可以循着两个方向发展而获得新成果:一个方向是发现事物之间的不同之处,能从相同中发现不同;另一个方向是发现事物之间的相同之点,能从不同中发现相同。概括表现为大脑把对象的共同特征总结出来,形成普遍的、共性的东西,然后用这种普遍的、共性的东西去指导研究解决其他问题。例如在改革中,我们经过不断的实践、探索,从中概括总结出普遍性、共性的东西,创造了新鲜经验,然后加以推广。

一句话,创造性的探索、实践活动,通过概括和总结才能形成带有普遍性的、共性的成果。

娴熟的操作力。人的智力是人的认识与行动所达到的水平,认识方面的因素包括观察力、记忆力、想象力、抽象力,而操作能力是属于行为方面的因素。智力结构中的认识方面的因素与行为方面的因素都是必要的,缺乏任何一个方面,都不能保证智力活动的成功。有些领导者错误地认为,领导工作就是拍板决策,发指示,下命令,而领导者的实际操作已经成为过时的、小生产的、经验式的领导方式,从而放松了操作能力的训练,这是一种误解。现代领导活动的迅速发展,不是对操作能力要求降低了,而是提出了更高的要求。

操作能力在领导智力活动中的作用,主要表现在以下三个方面:

(1) 发现问题

领导者亲自动手搞调查研究,了解的感性材料更直接、更真实、更利于了解群众的呼声和要求,更容易发现需要解决的最敏感、最迫切的问题。一个高高在上的领导者,不了解实际,不接触群众,他了解的情况往往是不真实的,所做决策往往是脱离实际的。

(2) 探索作用

在改革中,领导者会遇到大量新问题,需要探索新的解决问题的方法。领导者如果亲自动手抓一二个典型进行试点,蹲点,从中探索、总结出经验,然后在面上推广,这会大大提高成功率,减少失误。

(3) 检验作用

领导者做出的决策是否正确,要经过实践检验。领导者如果亲自指挥决策实施,就可以及时发现实施过程中出现的问题,或是通过协调各种关系,或是修正原来的计划,使实施中出现的问题迅速得到解决,保证决策目标的实现。

我们强调操作能力的重要性,绝不是要求领导者成为一个事必躬亲的事务主义者,但是只会动口,不会动手的领导者不是很容易成为一个官僚主义者吗?

准确的评价力。评价是领导智力活动中的重要环节。为了解决新问题,可能设想出许多新方案、新方法、新措施,这就需要对这些方案、方法、措施进行评估选优。思维可循着多种线路推进,正是评价发挥了定向作用。优秀的领导者往往具有很高的评价能力,敢于决断,善于决断。这种能力在解决问题的途径似乎很多,但又无法一一尝试时特别宝贵。心理学实验证明,评价能力高的人往往都是优秀的领导者。领导集团最重要的任务是对不同方案的选定,是“断”,因此他特别需要“胆”,需要果断的品质。设计出可能走的所有的道路不是最难的事,成败往往决定于走哪一条路。拿破仑就曾说过,对于统帅来说,正确而准确的眼力比计谋更为重要,更为有用。