

《领导科学与人才管理》文丛

领导人才的创造力开发

王元瑞 著



中国社会出版社

《领导科学与人才管理》文丛

主编：王元端 副主编：宋继军 程金聚

领导人才的创造力开发

王元瑞 著

中国社会出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导人才的创造力开发/王元瑞著, —北京: 中国社会出版社, 1998. 8

(《领导科学与人才管理》文丛)

ISBN 7-80146-069-3

I. 领… II. 王… III. 领导人员—创造心理学 IV. C933
中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 20426 号

《领导科学与人才管理》文丛

领导人才的创造力开发

王元瑞著

中国社会出版社出版发行

北京二龙路甲 33 号新龙大厦 邮政编码 100032

河北大厂印刷有限公司印刷

新华书店经销

*

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张: 13.625 字数: 320 千字

1998 年 8 月第一版 1998 年 8 月第一次印刷

印数: 1—5,000 册 定价: 17.8 元

ISBN7-80146-069-3/Z·12

序

人类依靠自己的巨大创造力，经过长期不懈的艰辛努力，终于创造出了灿烂的精神文明和丰富的物质文明。在这一漫长的创造过程中，人类不仅极大地丰富、发展和完善了自己的创造素质，而且锻炼和造就出了无数推动人类进步和社会发展的创造型人才。

人才学将能否从事“创造性劳动”，作为区别人才与普通人的重要标志。可以说，富有创造性，是各类人才的本质特征，也是领导人才的本质特征。由于领导人才是领导和管理各类人才的人才，在人类社会的复杂社会活动和生产活动中，始终处于驾驭和支配全局的重要地位，因此，领导人才的创造素质及其在实践中的“显示”，直接关系到一个国家和民族的兴衰成败。古今中外，任何一个有作为的杰出的领导人才，都是在顺应历史发展潮流的前提下，以自己超群的创造才能和丰富的创造思维，为自己的国家和民族的繁荣进步作出宝贵的贡献。当今，我国正处在进行经济体制改革和其它各项改革，以改革来推动四化建设进程的

新时期。随着改革的逐步深入，越来越多的有识之士深刻认识到，对于象我国这样一个经历了几千年封建社会的东方文明古国来说，光有工业、农业、科学技术和国防现代化，是远远不够的，还必须有政治体制现代化、社会文化现代化和思想意识现代化。在实现上述各方面的现代化时，最重要最关键的，还在于首先实现人的现代化，尤其是实现各级各类领导人才的现代化。为此，我国目前迫切需要大批既有现代知识、又有创新精神，勇于开拓，敢于进取，能够开创新局面的领导人才。一大批刚刚走上领导岗位的中青年干部，面临着如何适应新形势，驾驭新潮流的重大课题，也都强烈意识到，在改革当中，墨守成规、固步自封是不行的，盲目“开拓”更会误事，只有掌握现代管理知识和科学领导方法，讲究领导艺术，才可能成为高效能的创造型领导人才，肩负起历史赋予的重任。与此同时，广大群众对各级领导者也提出了新的更高的要求，他们强烈不满和无情嘲讽那些思想保守、目光短浅、只会照抄照搬的“录音机”、“传声筒”式的平庸领导者，热情欢迎和衷心拥戴那些善于创造性开展工作的杰出领导人才。在这一既喜人又逼人的新形势下，如何加强对于领导人才的研究，积极探索提高各级领导干部的创造素质的有效方法，就作为一个急待解决的理论问题和实践问题，摆在各级领导和组织人事干部面前。

本书作者为了向广大读者多侧面地阐述现代领导理论，系统介绍领导人才学、领导科学以及其他新兴学科的最新研究成果，近些年来先后出版了《领导人才学概论》、《现代领导人才》、《领导人才的科学管理》、《现代用人艺术》、《用人谋略与权术》、《实用人才管理秘诀》等学术专著。本书是作者以领导人才为研究对象的又一部学术专著。书中围绕现代领导人才的创造素质和创造

力开发，比较系统地阐述了领导人才的创造意识、创造见识和创造才能的丰富内涵，培养、激发、提高创造才能和创造思维的有效途径，以及优化创造环境的基本原则和主要途径。本书既注重学术性，又注重实用性。书中列举了许多杰出领导人才从事创造性领导活动的实例，使人读来饶有趣味。在探讨上述问题时，作者力求运用马克思主义的基本观点和方法，对当今世界上有关领导人才学、领导科学和创造学的最新知识，进行归纳和总结，并结合中国的国情，加以具体阐发。鉴于领导人才学、领导科学和创造学是近年来发展起来的新兴学科，有许多学术观点，仍处于假设阶段，在学术界尚未形成统一意见；有些领域，还属没有开垦的处女地；加上作者水平有限，写作时间仓促，本书缺点错误在所难免。渴望各方面的专家、学者及广大读者，对书中内容提出修改意见，帮助作者在再版时进一步完善它。

王元瑞

1998年7月

目 录

第一篇 绪论	(1)
一、怎样的领导者有望成为领导人才	(4)
二、创造、创造素质和创造性领导活动	(18)
1. 揭开创造的奥秘	(18)
2. 创造素质并非少数天才所有	(31)
3. 大胆开展创造性领导活动	(35)
三、创造性领导人才的六个特点	(40)
1. 持有态、发挥态和转化态的完美统一	(40)
2. 重视整体配合, 偏重于发挥群体效能	(41)
3. 开放型的管理方式	(42)
4. 开拓型的行为方式	(43)
5. 多维型的思维方式	(44)

6. 复合型的知识结构	(45)
四、事创造性领导活动的方法	(47)
1. 把精力用在“刀刃”上——学会剖析	(48)
2. 尽量多接触富有开拓精神的创业者 ——寻求互补	(49)
3. 在客观因素的“阻抑”下决不动摇 ——战胜自我	(50)
4. 努力将个体行为变成群体行为 ——协调成才	(51)
第二篇 创造活动的“激发器”——创造意识	(53)
一、道德品质怎样强化创造意识	(54)
1. 优秀的政治品质对创造意识的激发作用	(55)
2. 高尚的思想意识对创造意识的净化作用	(57)
3. 良好的工作态度对创造意识的迭加作用	(58)
4. 健全的心理品质对创造意识的协调作用	(59)
二、创造意识怎样激发创造见识	(62)
1. 创造意识与创造见识的不同“个性”特征	(62)
2. 创造意识激发创造见识的三种驱动关系	(65)
三、创造意识怎样激发创造见识	(74)
1. 意识对创造才能的各种影响作用	(75)
2. 酝酿阶段的启动、指向作用	(76)
3. 顿悟阶段的引导、调节、强化作用	(78)
4. 验证阶段的修正、激发作用	(82)
5. 丰富多彩的搭配图谱	(88)
四、创造意识在领导活动中的运用	(96)
1. 及时测出决策前的各种“误差”	(97)

2. 假设性否定——大胆创造的前奏曲	(108)
3. 尽力克服四种有碍创造的消极心理	(113)
五、创造意识的培养与强化	(119)
1. 努力营造良好的“创造氛围”	(119)
2. 经常“监测”自己的创造意识	(123)
3. 对创造行为实行“自我反馈”	(125)
4. 对知识和经验实行“自我更新”	(127)
5. 自觉锤炼心理品质	(129)
第三篇 创造活动的“指向仪”——创造见识	(132)
一、创造见识的个性特征	(133)
二、创造见识的四个重要功能	(140)
三、创造见识在领导活动中的运用	(145)
1. 准确选择最具备攻关条件的“突破口”	(146)
2. 对多个“备用”决策方案进行评估选优	(150)
3. 完善“最佳决策方案” ——进行“终端抉择”	(153)
四、获取创造见识的诀窍	(156)
1. 构筑合理的知识结构	(156)
2. 具有可贵的勇气和胆略	(157)
3. 树立报国为民的远大志向	(160)
4. 掌握科学的思维方法	(161)
五、巧妙运用创造性思维方法	(161)
1. 在“求异”中探索真理 ——幅射型思维的运用	(166)
2. 在“求同”中捍卫真理 ——幅集型思维的运用	(171)

3. 举一反三、触类旁通——侧向思维的运用	… (177)
4. 由一般到特殊——演绎思维的运用	… (182)
5. 由特殊到一般——归纳思维的运用	… (187)
6. 通过概念手段把握事物全貌 ——统摄思维的运用	… (196)
7. 揭示虚假、反驳谬误 ——批判型思维的运用	… (201)
8. 凭借直觉和灵感作出抉择 ——直觉型思维的运用	… (206)
9. 多种创造性思维方法 的效替运用和综合运用	… (213)
第四篇 创造活动的“推进器”——创造才能	… (216)
一、对客体的组织管理能力	… (218)
1. 分析、判断能力	… (219)
2. 决策、判断能力	… (223)
3. 组织指挥能力	… (229)
4. 疏通、协调能力	… (234)
5. 应变能力	… (237)
6. 知人善任能力	… (242)
7. 口头表达能力	… (254)
8. 文字表达能力	… (259)
9. 专业技术能力	… (262)
二、对主体的自我完善能力	… (267)
1. 自学能力	… (268)
2. 自省能力	… (279)
3. 自控能力	… (288)

4. 合理支配时间的能力	(294)
三、创造才能的重要作用	(296)
四、创造才能的锻炼与培养	(298)
第五篇 增强领导行为的创造活力	(306)
一、揭开创造力开发的神秘面纱	(307)
二、创造——探求“交点”的艺术	(318)
三、与上级共事的诀窍	(325)
四、与同级协调的艺术	(332)
五、做下级心目中的“理想上级”	(341)
六、不断提高决策水平	(349)
第六篇 努力优化创造环境	(366)
一、客观环境对领导活动的影响	(367)
二、优化创造环境的原则和途径	(382)
后 记	(419)

第一篇

绪 论

在一切创造活动中，领导人才的创造活动最重要。

在一切人才的创造素质中，领导人才的创造素质最复杂、最关键。

从宏观“运筹”，到微观“设计”，领导人才“显示”创造才华的领域无比宽广。美国麻省理工学院的心理学家施因教授在研究对比了在朝鲜战场上的美国战俘和在第二次世界大战欧洲战场上的美国战俘的表现以后，十分钦佩中国战俘营的科学管理方法。在中国的战俘营中，战俘与看守人员的伙食、医疗条件是相同的，平等的；战俘在战俘营中的组织是经常变动的，每隔一段时间就进行调动而组成新的战俘群；战俘营中不按战俘的原有军

街进行管理，有意识地让普通的被俘士兵来管理被俘的军官；战俘被提审以后不再回到原来的战俘群中，而是被编入其他陌生的战俘群中，还穿上新的服装，因此其他战俘就不了解对他的审问内容和他在被提审中的行为表现，被提审的战俘感受不到他的伙伴们的群体压力。与此形成鲜明对比的是，在纳粹德国的战俘营中，战俘的伙食、服装和住所都要比看管人员的条件恶劣得多；战俘营中保留着战俘们原来的按军衔管理的军事组织结构；战俘被提审后仍回到原来的战俘群体中，战俘群体是固定不变的，被提审的战俘能感受到这个群体的压力。显而易见，中国战俘营的科学管理方法，充分“显示”了中国军事领导人才的精明、干练和杰出的创造才华。

象这样“显示”创造才华的精彩实例，在各国杰出领导人才的实践活动中，不胜枚举。它表明，在同等条件下，领导者的创造素质的优劣，能对领导活动产生多么重要的影响作用。

领导人才的内在素质中的“精髓”，是创造素质。领导活动的生命力，是创造。领导者创造素质的优劣，直接决定了他的创造力的强弱。开发领导人才创造力的关键，在于有效提高领导人才个体和群体的创造素质。随着现代社会活动日趋复杂，领导活动的难度越来越高，已经有越来越多的有识之士，开始强调并着手研究领导人才的创造素质。在一些发达国家和地区，还明文规定，没有创造活力的人，干脆就没有资格当领导者。因此，认真研究并系统掌握领导人才的创造素质的基本知识，努力提高自己的创造素质，充分发挥自己的创造才华，已成为各级领导人才“适应”形势发展的必然需要。

近几年来，我国曾经陆续出版了一些有关领导人才学、领导科学和创造学的著作，比较系统地研究和探讨了领导人才的成才

规律和成才方法（包括从事领导活动的各种科学原理和基本方法）。然而，把领导人才的创造素质从其内在素质中抽出来，作为研究重点，专门进行深度研究的著作，至今还不多见，这是很不适应改革、开放和发展社会主义市场经济的新形势的。

当代中国，最紧缺的，不是自然资源，不是金钱财富，也不是各类专业技术人才（尽管这些也很缺），而是千百万富有创造才能，善于从事创造性领导活动的领导人才。

决定中国未来命运的，理应包括科研人员、工程技术人员、教授、专家、学者、各类劳动者……但是，他们能否充分发挥人才效能，仍取决于各级领导人才的良好管理和正确指挥。所以，各级领导人才，尤其是一、两万高、中级领导人才，是否具有良好的创造素质，对于中国民族的兴衰，四化建设的成败，无疑将起到至关重要的决定性作用。

我国近几十年的革命进程充分表明，假如没有毛泽东同志将马克思主义的普遍真理创造性地运用于中国革命的具体实践，假如没有敬爱的周总理在十年动乱极其复杂的困境中，以他超群的创造才能，将林彪、四人帮给革命事业造成的损失缩小到最低程度，假如没有邓小平、陈云、叶剑英、彭德怀、陈毅等老一辈无产阶级革命家富有胆略从事创造性领导活动，那么，一部中国现代史，无疑将失去它现有的耀眼光辉。

当今，中国改革的热潮汹涌澎湃。改革开放和社会主义现代化建设，是前无古人的事业。改革需要创造，改革本身就是一种创造。作为改革的组织者和领导者，各级领导人才不仅需要尽快掌握有关创造的科学知识，而且还必须学会怎样在领导活动中运用这些重要知识。有无理想的创造素质，已经成为衡量一个领导者是否具有“存在价值”，能否成为合格的领导人才的重要条件

和标志，因而引起越来越多的各级领导者的关注和重视。

认真揭示创造素质的“奥秘”，热情帮助各级领导者，尤其是近年来刚走上领导岗位的广大中青年干部尽快提高创造素质，充分发掘自己的创造潜力，熟练掌握领导活动中的多种创造技能，是摆在各级领导、组织人事干部面前的一项紧迫任务。本着这一宗旨，本书将系统阐述开发领导人才的创造力的一系列重要理论问题。在诸论部分，我们首先来探讨一下与领导人才的创造素质有关的几个基本概念和问题。

一、怎样的领导者有望成为领导人才

作为领导人才，首先必须是一个领导者。

但并非每个领导者，都能成为领导人才。

那么，怎样的领导者，才有望成为领导人才呢？

既然本书着重探讨的是领导人才的创造素质，那么，我们首先需要弄清，什么叫领导，什么叫领导者，什么叫领导人才。只要弄清这三个不同的概念，上述问题也就迎刃而解了。

所谓领导，是指在一定的组织或团体内，运用合法权力，统御和指引被领导者实现某个特定目标的一种高层次的组织管理活动。之所以这样解释，是因为：

(1) 领导只有产生于一定的组织，又服务于一定的组织。没有领导或领导不当，任何组织或团体都不能存在和发展。

(2) 领导是一种统御和指引他人的行为过程。现代领导必须善于运用带有强制性的推动力和非强制性的引力两种形式，对被领导者施加影响，以导致其努力去达到某个特定目标。

(3) 领导是从管理中分化出来的高层次组织管理活动。在生产十分落后的情况下，领导和管理是“合二为一”的。只有在

生产力发展到一定程度，社会活动日趋复杂的情况下，领导从管理中分化出来才成为可能。领导与管理的目标是一致的，基本职能也是相通的，但是它们有着显著的区别，主要表现在领导统御着一个相对独立的组织或团体，如一个地、市、县、乡，一个企业、商店、学校等，管理则执掌着这个组织或团体的职能部门，如人事、财务、物资、公务等；领导进行着战略性的工作，如确立组织或团体的目标及达到此目标的途径和步骤，制定相应的政策等，管理则进行着战术性的工作，它根据目标和政策，实施计划、组织和控制等；领导主要是对人和事的领导，处理人与人、人与事、事与事的关系，管理则主要是对人、财、物的管理，处理着人与物，物（财）与物（财）的关系；领导着重于赢得良好的外部环境，管理则着重于维持正常的内部秩序；领导强调的是组织或团体乃至社会的整体效益，管理强调的则是某项工作的效率与效益。当然，领导与管理的区别也是相对的，有时候难以截然分开。可见，领导是管理的灵魂，管理是领导的基础，领导指导管理，管理保证领导。领导与管理科学地分解和有机地结合，组成了一个组织或团体的优化的营运系统。

从马克思主义的系统领导观出发，所谓领导（领导活动），应当是一个完整的过程，它包含在群体活动之中，包括着三个必不可少的要素，这就是：领导者、被领导者、作用对象（即客观环境）。

所谓领导者，是指在领导活动过程中的指导者、指挥者、组织者。在社会主义制度下，领导者拥有法定的权力、责任和义务，因此，领导者是当权者、负责人和服务员。作为当权者，领导者的权力大致包括以下五个方面：一是强制权。这是建立在惧怕之上的权力。在特殊情况下，领导者可以运用这种权力，对不

服从上司命令的下属实行惩罚。二是法定权。这种权力来自组织机构正式授予他的法定地位，具有一定的职权范围和权力大小。三是奖励权。这是强制权的对立物和辅助物。对于积极完成任务的下属，领导者可以运用这种权力，适当给予物质奖励和精神奖励。四是专长权。由于领导者在某一方面具有出众的专业知识和特殊技能，凭借下属对他的尊敬和钦佩，因而具有的指导权和影响力。五是个人影响权。这是领导者凭借德高望重而具有的对他人的感召力和影响力。总之，前三种权力受到个人在组织中的地位制约，是一种领导权。后两种权力，主要是个人的品质和才能决定的，是一种统御权。作为负责人，领导者的责任是对领导行为提出要求，作出决策。领导者的职权越大，其责任越重。每一个领导者必须对自己的责任作出承诺。如果一个领导者仅有职权，而没有相应的责任，那么他是做不好领导工作的。至于服务员，作为一个组织或团体的领导者，应当为人民群众服务，象毛泽东同志教导的那样，“不论职位高低，都是人民的勤务员。”在这里，我们说的服务，就是为广大被领导者的利益而工作。领导就是服务，这是社会主义领导工作的本质所在。领导者就是服务员，这是社会主义的社会组织或团体的领导者的显著标志。领导者是否自觉自愿地为被领导者服务，服务质量的高低，是衡量领导者绩效的重要内容之一。

根据上述定义，我们可以看出，领导者，仅仅是拥有法定权力、责任和义务，在领导活动过程中占据一定职位的指导者、指挥者和组织者。能够当上领导者的人，并不意味着他一定能胜任领导者的工作。因此，领导者，不等于领导人才；而领导人才，必须首先是一个领导者。这就是领导者和领导人才的不同概念。

所谓领导人才，就是具有较高的创造素质，在组织和管理社