

新世纪 新领导 新思维 系列

L
领 导 者

思维能力训练

沈原 瞿利 编著

LINGDAO

ZHE

SIWEINENGLI

XUNLIAN

中共中央党校出版社

19222
544

领导者思维能力训练

沈 原 瞿 利 编著

中共中央党校出版社

·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者思维能力训练/沈原, 瞿利编著. --北京: 中共中央党校出版社, 2002.6

ISBN 7-5035-2521-5

I. 领… II. ①沈… ②瞿… III. 领导人员-思维方法-训练 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 031515 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

中共中央党校印刷厂印刷 河北三河南阳装订厂装订

2002 年 6 月第 1 版 2002 年 12 月第 2 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 10

字数: 259 千字 印数: 5001—9000 册

定价: 17.00 元

前 言

一、现代领导者为什么要不断提高领导思维能力

生活中不能没有思维，工作中更不能离开思维。

纵观历史长河，人类能够在漫长的进化历程中逐渐摆脱动物界，建立起文明世界，并以日益加快的速度向前发展，靠得不是其他力量，而是人类自身的思维能力。可以说，人类每向前迈出新的一步，都是自身思维能力所结出的硕果，同时，也意味着人类思维能力本身在不断凝结、不断提高。

我们在工作和日常生活中，经常要对自己面对的形势和各种问题进行思维，然后做出选择。在当今社会变化如此迅速的情况下，思维的敏捷性和正确性已经变得至关重要。这样，我们以前所习惯使用的许多思维方法将很可能不再奏效。因此，要想在信息时代日益激烈的竞争中取得成功，学会如何更有效地思维是非常重要的。

这一点，对于担负管理责任的领导者来说，更是具有极其重要的意义。这是因为，从领导者所担负的职责看，领导工作主要体现为一种智力性工作，这种智力又主要体现为思维能力，即正确地分析问题、思考问题并且正确地解决问题的能力。要学会成功领导，关键是学会最大程度地发挥思考的力量，重新确定我们的思维方式，以迎接现实生活所提出的各种挑战。思维能力是领导者能力素质的中心、根本和关键，领导者只有具备了高超的思维能力，才能外化为高超的领导能力。因此，领导者培养正确的思维方式、提升自己的思维能力，尤其是创造性思

维能力，就成为每一位期望在工作上做出更大成绩的领导者的重要任务。

二、领导者思维能力及其主要表现形式

那么，什么是领导者思维能力呢？简单地说，领导者思维能力就是指领导者运用理论思维的方式、方法，把握事物本质，有效地进行领导活动，实现领导目标，完成领导任务的思维本领。领导工作的绩效如何，很大程度上取决于领导者能否科学用脑，是否具有卓越的领导思维能力。

领导者在工作中进行正常思维活动时，必须具备四个基本要素：一是思维主体，即领导者；二是思维客体，即思维对象，人们一般都是从自然界和人类社会中获得感性材料，形成认识；三是思维的工具和手段，这是领导者和对象连接的中间桥梁，包括领导认识事物时所运用的概念、判断和推理，以及物化仪器；四是思维的运行和协调过程，这是一个领导者如何运用思维工具或手段形成完整认识的过程。领导者思维方式的运行方向始终围绕领导活动目的和目标，并贯穿于领导活动的全部过程及其过程的每个环节。由于领导者内在素质各不相同，以及不同阶段领导活动的目标不同，因而不同的领导者，在领导工作的不同阶段上，领导者思维方式会呈现出相当大的差异性，领导思维能力也表现出相当不同的差异，并产生不同的领导绩效。

领导者思维能力从不同角度可以进行不同划分。其中，领导者一般思维能力主要包括：

1. 辩证思维能力。辩证思维能力是人们运用辩证思维的基本方法去认识和研究对象的能力。辩证思维能力的内容主要包括：（1）分析与综合能力。分析能力是指领导者运用把对象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分析方法来认识和研究对象的能力；综合能力则是指人们把对象的

各部门、方面、特点和因素的认识和研究以某种形式加以组合,从而形成对对象的整体认识的综合方法和能力。在辩证思维能力中,分析与综合能力是最基本和核心的能力。(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。(3) 历史与逻辑能力。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。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。(4) 抽象与具体能力。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,抽象是对对象某一本质方面的认识。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,具体是对对象作为各方面规定的统一的整体认识。

2. 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。整体思维能力具体表现为:(1) 从宏观上把握事物的整体。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。(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做本质，不把支流当做主流。(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。

整体思维能力能使人准确地认识事物，驾驭事物的运动，防止只见树木，不见森林或只见个别，忘记一般的情况发生；使人超越表象和假象，推动事物朝着正确的轨道发展，及时地校正前进过程中的偏差。同时，它也有助于正确地评价事物。

3. 纵向思维能力。纵向思维能力，又称垂直思维能力、收束式思维能力，是一种通过分析、比较综合、归纳，对大量创造性构想或方案进行收束式思考，从中发现、选择最优构想、方案的思维能力。它是人类的基本思维能力之一，涉及科学研究、生产实践和日常生活广泛领域。纵向思维能力具有这样一些特点：(1) 历时性，即按过去——现在——未来的时间考察、分析事物的发生和发展，从事物发展的时间过程中。揭示事物的起源、发展，把握事物发展的规律性。(2) 同一性，从同一方面或相同方面去考察、分析事物，沿用传统的理论、方法寻求问题答案或创造性设想；被考察的事物应具有质的稳定性，一般呈渐进式发展变化。(3) 可比性，对各种可供选择的方案、目标等，进行分析、比较，从中选择最优或较优，并按一定程序审查、评估方案、目标实现后可能产生的利弊得失。

4. 横向思维能力。横向思维能力，是纵向思维能力的对称，又称水平思维能力、发散式思维，是一种旨在摆脱思维定势的束缚，从不同方向、途径、角度，形成灵活多变的思维路线，促进

创造力开发的思维能力。也是人类的基本思维能力之一。横向思维能力不满足于已有的思维成果，不断向新的方面、新的领域开拓，用一种构想、方案取代另一种构想、方案，以形成思维的连锁反应。它具有以下特点：（1）同时性。在特定的时间范围内，探求事物在各方面的相互关系和改变思路的各种可能途径；它体现了横向思维数量方面的特点。（2）横断性，即在分析事物的相互关系中，对事物进行横向比较，为思维提供更多的选择对象，形成灵活多变的思维路线，促进创造性构想的产生。（3）开放性，即在事物的普遍联系、相互作用的过程中，不断输入、输出和转换信息，它使思维突破常规和经验束缚，获得新颖、独特的创造成果。

5. 辐射性思维能力。辐射性思维能力，又叫发散性思维能力、求异性思维能力，是一种根据已有信息从多方位、多角度地思考和寻求多样性答案的展开性思维能力。辐射性思维能力是一种重要的创造性思维能力，表现为不墨守成规，不囿于传统理论与方法，大胆独创，从已知导向未知，从而获得创造性成果。辐射性思维能力主要表现在三个方面：（1）思维流畅能力，这一能力强的人，其心智活动少阻滞、多流畅，能在较短时间内表达出较多观念，反应迅速而众多。这是辐射性思维能力的纵向表现形式。（2）思维变通能力，在解决问题时，能从不同方向上产生出不同类型的方案。这是辐射性思维能力的横向表现形式。（3）思维独创性能力，就是对刺激做出不寻常的反应，具有新颖的特性。它通过对已有要素的重新组合，从新的途径上创造出解决问题的办法，并往往引起事物产生质的变化。

6. 辐合性思维能力。辐合性思维能力，又称聚合性思维能力、集中性思维，是把问题所提供的各种信息聚合起来，朝着同一个方向得出一个正确答案的有方向、范围、条理的收敛性思维能力，与辐射性思维能力相对应。辐合性思维能力与辐射性思维

能力一样，也是一种创造性思维能力，它利用个人已有的知识、经验，把事实材料综合于逻辑顺序之中，进行有条理、有组织的思考，使信息朝一个方向聚敛前进，通过严密的选择性思维活动的分析、综合，就能够从众多的答案中筛选出所需要的正确答案或最佳答案。辐合性思维能力主要表现在这样几个方面：（1）分析和综合能力。（2）比较和分类能力。在前一步基础上，把不同的对象或对象的个别部分、特性区分出来，确定它们的异同和关系并进行比较，从而使知识系统化。（3）抽象和概括能力。通过抽象能力可以把事物的本质属性同非本质属性区分开来，而概括能力则可以将抽象出来的各种对象或观念之间的共同属性结合起来。（4）判断和推理能力。通过以上三种能力，人们就可以把对象加以系统化的分类，形成概念。并在基础上进行判断和进一步的推理，使我们能够更加正确和深入地认识世界，找出客观事物的本质和规律。

三、现代领导者需要着力培养创新性领导思维能力

除了以上一般性领导思维能力外，面对着知识经济时代的各种特点，现代领导者必须着力提高自身的创新思维能力。必须承认，做任何事情都有一个诀窍或窍门，也就是在做事情时，找到解决问题的最佳方法和途径，从而有效地达到目的。进行创新性思维也不例外。其中，被证明行之有效的方法，主要包括：

1. 相关思维法。相关思维法就是领导者在进行创造性思维的过程中，由于思路受到其他事物某种已知特征的启发，便联想到自己寻找的思维结论与之相似和相关的东西，从而把两者结合起来，达到和实现以此解彼的目的。领导者要把相关法灵活地运用到自己的创造性思维活动中，就要求领导者大力培养自己洞察事物之间相关性的能力，要善于抓住事物的本质和问题的关键，要善于对自己所思考的内容进行要素分类和分解，提高见此思

彼、以此解彼的能力。否则，思维单一，仅仅限于自己眼前的问题和事物，对周围问题和事物熟视无睹，是不可能获得创造性思维方法的。

2. 正向思维法。正向思维法是指领导者在创造性思维活动中，沿袭某些常规去分析问题，按事物发展的进程进行思考、推测，是一种从已知进到未知，通过已知来揭示事物本质的思维方法。这种方法一般只限于对一种事物的思考。正向思维法要求领导者在进行创造性思维中，必须充分地估计自己现有的工作、生活条件及自身所具备的能力，充分了解事物发展的内在逻辑、环境条件和趋势。这是我们获得预见能力和保证预测正确的条件，也是这种思维方法的基本要求。

3. 反向思维法。反向思维法是指领导者在思考问题时，跳出常规，改变思考对象的空间排列顺序，从反方向寻找解决问题的方法。这是一种在思维路线上，与正向思维方法相反的一种创造性方法。因事物具有可逆性，领导者就可以从反方向进行推断，寻找常规的岔道，并沿着岔道去思考，运用逻辑推理去寻找新的方法和方案。但它的运用也是有条件的，这种“寻找”不是主观的搭配、任意的推理。运用反向思维法，必须掌握事物内部的各要素之间的因果关系，没有这种因果关系，反向思维法就难以成立。

4. 转向思维法。转向思维法是指领导者的思路在一个方向上受阻时，便转向另一个方向，经过这样多次转向，直到获得成功的方法。转向思维法在社会生活中运用非常普遍。但是，对于一个领导者，如果他没有锐意进取精神，对事物反应迟钝，观察力差，发现不了问题，那么即使他想转向，也不知转向何方。因此，作为领导者要想运用好转向思维法，就必须锻炼和提高自己观察问题的能力，善于发现问题，认识事物的缺陷，为思维转向提供入口，从而使领导者的思维和工作获得突破性的效果。

5. 放松思维法。放松思维法是指领导者在思考问题时，经过苦思冥想，却找不到创造性的答案时，便去散步、闲聊或去参加体育活动，使大脑神经得到调节。这样，当心情愉快、大脑放松时，在不经意间会发现创造性的答案启示，从而引导问题的突破。

四、领导者提高领导思维能力的基本途径

无数事例说明，对于一个人或一个组织而言，惟一能长久保持的竞争优势就是进行清晰有效的思维，并迅速将其贯彻实施的能力。因此，根据新的时代实践，通过一定方式的科学训练，学习、掌握新的思维方法和技巧，不断提升自身的思维能力，就成为领导者的一个重要任务。

思维指导着人的行动。如果一个领导者只知“行”而不会或不善于“思”，或者是重“行”轻“思”，重“勇”轻“谋”，就根本不可能成为一名优秀的领导者。实践证明，领导者职务越高，思维能力要求也就越高；决策涉及的问题越重要，复杂性越强，就越要求领导者有较强的思维能力。领导思维能力由低到高、由弱而强，其关键是有意识地进行领导思维能力的训练。没有自觉地、有计划地、有意识地思维能力训练，就不会有思维能力上的进步，也就不可能有领导能力的整体性提高。

在以往的领导实践中，人们总结出许多行之有效的思维方法。比如：

智力激荡法，是以会议方式进行，这种会议主要是让大家开动脑筋，天南地北，自由奔放，互相启发，互相推动。其准则是：尽量鼓励多提建议；不准别人批评；可以提新建议，也可以引申和扩展别人的建议，等等。与此相似还有所谓“嗡嗡小组”的做法。

“闯将”法，是培养一些人作为“闯将”，使之成为榜样。这

些人与众不同，领导者鼓励他们敢于独立思考，他们在公司具有一定的地位，目的是让人们知道领导者允许不同意见，以此来鼓励其他人员敢于独立思考。

“易地思考”法，则是使成员离开原来的工作环境，摆脱工作事务的干扰，讨论决策大事的方法，一般是一个单位的最高领导人把一些管理人员和专业人员请到乡村别墅去度周末，为期二三天，目的在于让他们在一起探讨将来的情况，专心考虑下一步怎么办。他们离开了办公室，打破了上下级的界限，到一个新的环境中去考虑新问题，为敞开思想，畅所欲言，创造了一个有利条件。

但是，这些领导思维能力训练方法，往往并不具有系统性、完整性，有一些方法使用的范围和科学性也都受到一定限制。而领导思维能力训练，是领导者以提高自身思维能力为目的，以科学思维理论为指导，运用各种方法，有计划、有意识地进行训练活动，具有突出的科学性、系统性和完整性。随着领导科学、特别是思维科学的不断发展，领导思维能力训练势在必行。目前，已经有人提出了以思维能力训练的类型、思维能力训练的原则、思维能力训练的方法、思维能力训练的目标、思维能力训练的步骤、思维能力训练的评估等为研究对象和内容的思维训练学。由此可见思维能力训练的重要性和发展趋势。

领导者进行领导思维能力训练，首先要思想高度重视，没有思想上的重视，就不会有领导思维能力训练势在必行的紧迫感，也就不可能产生进行领导思维能力训练的强大内在动力；其次，领导思维能力训练还必须做到持之以恒，打“持久战”；其三，领导者进行领导思维能力训练，还必须讲求训练方法具有科学性，适合自身的特点。只有做到这几点，领导在工作中结合自身实际情况，不断摸索，才能使自己的领导思维能力得到全面的锻炼、全面的提高。

五、关于本书

本书是专门为现代领导者进行思维能力训练而作的应用性书籍。具有以下几个特点：

第一，全书内容大致可以分为三大部分，即领导思维原理、领导思维训练案例、与领导思维训练相关的智力题和测评题。其中，领导思维原理部分力求通过简要的介绍阐述，使读者对领导思维科学、规律和方法技巧有较为全面系统的了解和掌握；领导思维训练案例部分则选编了近 180 个中外各国科学、教育、政治、经济、军事、文化、艺术、历史、传记、哲学、心理学、社会学等多个学科领域中的思维智慧事例。读者可以在对大量案例所体现出来的领导思维智慧进行多层次、多角度的接触、了解和学习，以理解领导思维的原理、规律、方法和具体运用技巧，从而培养融会贯通、举一反三的领导思维能力和广阔的思维视野。

第二，以案例为主要载体，多层次、多角度地反复进行启发性领导思维深化与活化训练。本书大量案例中广泛涉及到发散思维、反向思维、形象思维、纵向思维、横向思维、创造思维、立体思维、模式思维、还原思维、逻辑思维等诸多思维方式，力求对领导者的注意力、洞察力、观察力、记忆力、分析力、综合力、联想力、想像力、直觉力和判断力进行综合性培养，从而大力提高领导者的领导思维能力。无论是领导原理的阐述，还是思维训练案例，其后都附有数量不等的训练题，或者是模拟案例情境中的思维过程，或者是直接以提问形式提出要求，从而对读者进行一定的启发和引导，揭示那些奇谋妙计的思维过程和关键点，逐渐把握领导思维的规律，将读者的思维引向更深的思考层次和水平。

第三，在编排结构上，本书一方面遵循由易到难、从简单到复杂的结构安排内容，另一方面又有意打破条理分明的系统

方式,将本书的三大部分进行交叉性和无规律性编排,不断地转换思维趋向和思维训练要求、目标,有意识地为读者设置了具有一定难度的思维“路障”,促使读者在阅读过程中也随之不断转换思路,以期最大限度地调动思维积极性和领导思维训练量,挖掘大脑潜能,以获得更好的训练效果。同时,也避免读者在阅读本书进行创新性领导思维过程中,在具有一定“模式”特性的思维训练路径中养成思维惰性,又形成新的僵化模式。

希望这种尝试能够对现代领导者、期望成为领导者的各位读者有所裨益。

目 录

前言	(1)
一、现代领导者为什么要不断提高领导思维能力	(1)
二、领导者思维能力及其主要表现形式	(2)
三、现代领导者需要着力培养创新性领导思维能力	(6)
四、领导者提高领导思维能力的基本途径	(8)
五、关于本书	(10)
 领导思维原理之一：如何打好超常思维的基础	(1)
 领导思维原理之二：超常思维力的培养	(7)
案例之一：孙膑三韬巧夺冠	(13)
案例之二：两个推销员的故事	(15)
案例之三：福尔摩斯的推理	(16)
案例之四：小高斯巧解算术题	(17)
案例之五：朱博以才服人	(18)
案例之六：如何处理“群体事件”	(20)
案例之七：信息带来的商机	(22)
案例之八：勤预测——立石电机公司的成功法则	(23)
案例之九：说服罗斯福	(25)
 领导思维原理之三：发现你的最佳学习方法	(27)
领导思维训练与测评之一：你的学习方法	(28)
案例之一〇：烛之武妙语退敌	(30)

领导思维训练与测评之二：测一测你的 推理思维能力	(31)
案例之一一：孟尝君狡兔三窟	(35)
案例之一二：老两口和他们的宠物	(37)
案例之一三：要勇于突破常规	(38)
 领导思维原理之四：快速记忆的五个步骤	(40)
案例之一四：伦琴偶然发现 X 射线	(41)
案例之一五：韩褒降伏盗匪	(42)
 领导思维原理之五：图解记忆——掌握个性化 记忆方法的威力	(44)
领导思维训练与测评之三：测一测你的 洞察力	(46)
案例之一六：毛泽东危急关头力挽狂澜	(47)
 领导思维原理之六：启动思考过程	(51)
案例之一七：曾国藩功成身退	(53)
案例之一八：尤伯罗斯巧用心思办奥运	(55)
案例之一九：预测之策	(56)
案例之二〇：独具慧眼，变废为宝	(57)
 领导思维原理之七：有效运用六种思维方式	(59)
领导思维训练与测评之四：测一测你的判断力	(60)
案例之二一：张良刚柔并用	(63)
案例之二二：陈子昂一举成名	(63)
 领导思维原理之八：运用创造性思维的九条准则	(65)

案例之二三：究根刨底，在“为什么”中寻找事物的源头	(67)
案例之二四：吕夷简智罢监军宦官	(69)
案例之二五：赫鲁晓夫阻挠尼克松当选	(70)
 领导思维原理之九：创造思维能力的测定标准	(73)
领导思维训练与测评之五：测一测你的联想思维能力	(75)
 领导思维原理之十：掀起思维的风暴	(78)
 领导思维原理之十一：发掘天生潜能，最大限度挖掘大脑资源	(80)
案例之二六：窃锁殴人和甲库失火	(81)
案例之二七：草场火与驿舍火	(82)
 领导思维原理之十二：怎样练就超常思维能力	(84)
案例之二八：朱元璋缓称王	(87)
案例之二九：怎样称奶	(87)
案例之三〇：田单火牛抗燕军	(88)
案例之三一：汉尼拔巧借火牛破重围	(90)
案例之三二：为政须居安思危	(92)
 领导思维原理之十三：创造力品质优劣的测定	(94)
 领导思维原理之十四：右脑工程与大脑左右半球的协调开发	(98)
案例之三三：父子斗智	(100)