

企业家管理系列丛书

企业家能力管理

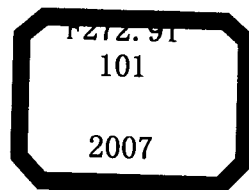
Entrepreneur Capacity

丁栋虹 著



清华大学出版社

企业家管理系列丛书



企业家能力管理

Entrepreneurial Management

丁栋虹 著

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

企业家的能力具有随着企业成长而不断递升的结构性和能够通过培训和学习不断增强。本书将企业的发展分为创建、成长与变革三大时期,并据此依次将企业家的能力分为洞察力、专业力、执行力、决策力、资源力、组织力、学习力、领导力、文化力等九种能力,从方法到实践深入剖析了各种能力的管理,并采用专栏、案例,结合学习目标,以及章后的本章小结和问题与思考,给予读者以思想上的启迪、方法上的培养和素质上的提高,是所有企业家或有志于成为企业家的人士,以及对企业家能力感兴趣的读者的读本选择。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13501256678 13801310933

图书在版编目(CIP)数据

企业家能力管理/丁栋虹著. —北京:清华大学出版社, 2007.1

(企业家管理系列丛书)

ISBN 978-7-302-13973-7

I. 企… II. 丁… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 120632 号

责任编辑:魏 梅 赵玉琨

封面设计:范华明

版式设计:赵丽娜

责任校对:姜 彦

责任印制:何 芊

出版发行:清华大学出版社

<http://www.tup.com.cn>

c-service@tup.tsinghua.edu.cn

社 总 机:010-62770175

投稿咨询:010-62772015

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

邮 编:100084

邮购热线:010-62786544

客户服务:010-62776969

印 装 者:清华大学印刷厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×230 印 张:27.5 字 数:571 千字

版 次:2007 年 1 月第 1 版 印 次:2007 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:39.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:010-62770177 转 3103 产品编号:019182-01

献 辞

如果你爱他，让他成为企业家！
在缔造实业王国的创业征途上，
他将遍尝人生无与伦比的欢乐。

如果你恨他，让他成为企业家！
在承载企业成长的竞争搏击中，
他要砥砺人生真实惨烈的痛苦。

——丁栋虹

代 序

21 世纪是知识经济时代，是知识创新时代。在这样一个时代中，作为学术研究者是幸运的，因为他的成功可以通过创新而不是墨守成规来实现。

在农业经济时代，社会生产的最重要生产要素是土地，没有土地就等于没有了一切。到了工业经济时代，资本成为生产过程中最重要的生产要素，资本决定一切，资本可以雇佣劳动力。但随着经济的发展以及社会财富的增加，社会中的资本越来越充裕，相对于现实消费需求的投资资本已经不再稀缺。在 21 世纪的今天，生产过程中的最重要的生产要素已经是知识即创造性的新知识以及拥有这些知识与创新能力的人。人类社会中第一次出现了因为拥有知识而致富的人，这就是具有异质性人力资本的企业家。

2000 年我主持了上海市科学技术委员会资助的《技术要素与收益分配的理论与实践》研究课题，我们研究了智力资本的价值及其度量，研究了智力资本参与企业收益的分配方式，成果发表后有了很大的影响。2002 年我获得国家社会科学基金项目，继续开展智力资本及其价值判断方面的研究，实际上这方面的研究不过是在知识经济背景下一项比较庞大研究计划的一个方面。其他方面还有诸如对企业知识体系与管理、组织学习与竞争力及产业链知识共享与整合等方面的研究。然而在庞大的研究计划中并没有对企业家的研究，因为我很早就获得了丁栋虹教授赠送的他的《制度变迁中企业家成长模式研究》著作，丁栋虹教授多年来对人力资本和企业家方面的研究颇有心得，有相当不错的创新贡献。

丁栋虹教授的研究表明：人力资本可以分为两大类，即异质型人力资本和同质型人力资本，前者具有边际报酬递增的特性，而后者具有边际报酬递减的特性。如此性质各异，打开了企业家性质的黑匣子，推进了企业家的研究。丁栋虹教授建立了企业家性质的经典命题，即“企业家是在动态经济中，拥有实现边际报酬递增的异质型人力资本的所有者。”同时提出了“以异质型人力资本为核心的、有效率的制度变迁是企业家成长的关键”的主导观点，对中国企业家的研究具有一定的开拓性。

近来，丁栋虹教授凭借自己扎实的经济与管理学学术功底，从企业家的制度层面研究，经企业家的实证层面研究而向企业家的管理层面研究，不断进行拓展，形成了包括国家基金（含重点项目）、高水平学术成果及人才梯队的序列，层次清晰，推展扎实，成果丰硕，从研究走向实践。他在研究中形成的“企业分析的四维模式”理论不仅拓展了企业家的制度分析，也可以指导企业家的实践活动。

丁栋虹教授对学生的培养也有自己的看法，并且为之积极努力探索。他在复旦大学管理

学院开设了适应各个层面需要的“企业家管理”课程体系，包括“学术研究方法”、“企业家管理学研究”、“人力资本管理分析”、“企业家精神与创业”、“创业管理”和“管理咨询”等。在课程教学中他希望致力于方法教育与能力教育的思想传播与教育实践，力图实现从传统的知识复制式教育向能力型教育与研究型教育的转变。他所主讲的“学术研究方法”深受研究生和青年教师的普遍欢迎。基于他的这些思想，他主著了这套“企业家管理学系列丛书”。

这套书我以为是具有其特点的。第一，丛书分成三个系列，即实务型系列、研究型系列和方法型系列，每个系列都有自己的鲜明特点，分别满足不同读者群体的不同要求。其中，实务型的教材侧重“怎么做”的方法性、程序性、案例性知识分析，研究型的教材侧重“研究什么”的历史性、前沿性、问题性及资料性知识分析，方法型的教材侧重“怎么研究”的方法性、规律性、实证性、案例性及艺术性的知识分析。这种教材分类及体系构建不仅有创造性，而且比较完整地实现了“企业家管理”从研究向实践再到研究的过程，成为一个学科建立的重要标志。第二，该丛书紧密结合中国实践，立足实践现状与问题，系统归纳与分析实践经验，并力求科学指导实践运作，是企业家管理研究与教学方面体系完整、内容前沿、理论性和实用性结合得相当好的系列丛书。

衷心希望丁栋虹教授在企业家管理学的研究、教学与实践中获得更大的进步！

芮明杰

于复旦大学管理学院

2005-08-09

前言

从攻读博士学位开始，我就开始了有关企业家的系列研究，首先完成的第一个层面的企业家研究即“企业家制度研究”，出版了四部著作：《制度变迁中企业家成长模式研究》（南京大学出版社，1999）、《企业家成长制度论》（上海财经大学出版社，2000）、《企业的起源——企业分析四维模式的理论与实证》（中国经济出版社，2003）、《中国企业家的兴起——理论与制度研究》（东方出版中心，2003）。这四部著作构成了“企业家制度研究”的“四部曲”。前三部的内在层次演进关系在于：第一部着力于对企业家成长的宏观层面的研究，跨度具有历史性；第二部着力于对企业家成长的中观层面的研究，注重现实操作性；第三部着力于对企业家成长的微观层面的研究，注重研究前沿性。至此，建构了企业家制度研究的一个比较完整的学术研究系列。

在完成了第一个层面的企业家研究之后，我又继续进行第二个层面的企业家研究即“企业家实证研究”，出版与待版另四部著作：《战略创新——大连亿达集团》（科学技术文献出版社，2002）、《来自自由的繁荣——中国经济学的反思与重建》（东方出版中心，2004）、《制度现代化下的中国变革——西部大开发的制度支撑体系研究》（待版）及《管理的转移——家族企业管理专业化路径模式与组织制度研究》（待版）。这四部著作另外构成了“企业家实证研究”的四部曲。其第一部系企业家实证层面的案例研究，第二部系企业家实证层面的理论研究，第三部系企业家实证层面的变革研究，而第四部系企业家实证层面的管理研究。至此，建构了企业家实证研究的一个比较完整的学术研究系列。

我是2002年开始在复旦大学管理学院从事相关管理学课程的教学的。伊始，我就考虑在自己有关“企业家制度研究”与“企业家实证研究”的基础上，创立“企业家管理”的教学与研究序列。在受复旦大学人才引进科研启动项目资助的基础上，经过迄今3年多的准备，现在已经取得了基本的成果：① 已经在复旦大学管理学院成功地开设了适应各个层面需要的“企业家管理”课程体系，包括面向青年教师和研究生的“学术研究方法”；面向博士生的“企业家管理学研究”、“人力资本管理分析”；面向硕士生的“企业家精神与创业”；面向本科生的“创业管理”、“管理咨询”。② 在教学实践与研究分析的基础上，已经编写了与课程相配套的教材体系（如表0-1所示），及相关教材的案例集（正在整理之中），教材包括方法型、研究型及实务型三个系列。③ 通过人才培养和课程教学，已经建立了以博士生和硕士生（包括在复旦大学及以前任教的上海财经大学招生与培养的）为主要成员的“企业家管理研究”人才梯队，研究生正分别通过学术论文、学位论文、学

术著作及研究基金的形式,实现这个研究系列的扩张与深化。④ 通过既有基金项目研究及新研究项目的申请,努力架构这个系列研究的项目支撑体系。既往时间的工作重点放在自己承担的多个国家及省部级基金项目的成果完成上,在顺利完成既有项目的基础上,正在准备新同类研究项目的申请。

表 0-1 “企业家管理系列丛书”的分类

实务型系列	研究型系列	方法型系列
《创业管理》	《企业家管理学研究》	《科学的逻辑》
《管理咨询》	《人力资本管理分析》	《管理科学学》
《企业家能力管理》	《企业家精神分析》	

这套“企业家管理系列丛书”能够:① 成为相关研究与教学的依托,弥补这个领域教材的缺口。目前,既有的教材多为引进版,尽管方法与内容有极大的启发性,但体系与实证却与中国的实践有较大的不完全吻合性。而国内既有的教材却在内容及方法上存在较大的滞后性。如何将两者统一起来,是本套教材追求实现的基本目标。② 推动相关实践的发展。“企业家管理”是一项方兴未艾的新兴事业,实践的初始与创新远远走在研究之前,如何系统地归纳、分析并指导实践,成为研究者的重要命题。本教材直面现实,求真务实,并力求理性与艺术的统一,追求指导性和操作性。③ 推动本领域研究的深化发展。“企业家管理”是一个新兴的研究领域与专业发展方向,在研究落后于实践的背景下,很多悬而未决的理论难题约束着实践的发展,这需要大批有知有识有勇的学子(尤其是青年学子)投身进去,大力突破,以启迪社会的思维,推动制度、管理的演进与提升。

从知识创造学的角度讲,实现科学的价值有三个重途径(如图 0-1 所示):



图 0-1 科学的三重性及其演进

(1) 科学普及。应用是科学的终的。如何通过转换既有的科学知识体系,培养人的科学解决问题的能力,是教育者的重要责任。在“企业家管理系列丛书”中实务型的教材,如《管理咨询》、《创业管理》、《企业家能力管理》及相关教程的案例集担当此类角色,它可以满足本科生、MBA(EMBA)、企业员工及企业管理者,以及对此类实务感兴趣的读者的要

求，侧重“怎么做”的方法性、程序性、案例性知识分析。

(2) 科学前沿。科学的推动需要科学史及科学前沿的介绍与剖析。这也是高校教师尤其是研究生导师的重要职责。“企业家管理系列丛书”中研究型的教材，如《企业家管理学研究》、《人力资本管理分析》及《企业家精神分析》担当此类角色，它可以满足博士生、硕士生、EMBA 及对此类问题研究感兴趣的读者的要求，侧重“研究什么”的历史性、前沿性、问题性及资料性知识分析。

(3) 科学创造。科学发展的基本逻辑总是循序渐进的。科学普及及科学前沿陈述的内容主体均为存量知识。而增量知识的创造毫无疑问是科学家的基本使命。但是，没有科学发展史及其承前启后意义上的继承与创造，就没有科学。我在从事“企业家管理”这项新兴的研究与教育学科之后，主要目标就是揭示和剖析这种科学创造所依托的科学方法（见图 0-1）。

“企业家管理系列丛书”中的《科学的逻辑——在思想与方法之间》及《管理科学学》侧重“怎么研究”的方法性、规律性、实证性、案例性及艺术性的知识分析，可以满足博士生、青年教师及所有对科学研究感兴趣的读者的要求。如此，“企业家管理系列丛书”架构了一套完整的知识传授体系（见表 0-1）。

“企业家管理”学科的诞生与发展是时代发展的重要趋势，是管理学科最有价值的前沿。但必须指出的是，“企业家管理系列丛书”无论在外延的教材品种上，还是在内涵的教材内容上，都绝对是一个开放式的结构，需要作者及其团队，以及所有同仁的共同努力，有关本丛书的任何指正、修改的意见，均请直接电邮至作者的信箱（ddh@fudan.edu.cn 或 pmc@pmeac.com），作者在这里诚致衷心的感谢！在后续的再版修订中所有合理的意见将被充分考虑。

在清华大学出版社的支持下，“企业家管理系列丛书”如今顺利面世，感谢清华大学出版社的编辑们在这套丛书的成书过程中所做的努力与贡献！

丁栋虹

2005-08-05

目 录

第一篇 创业期

第一章 导论	2
第一节 认识你自己	3
第二节 提升你自己	15
本章小结	22
问题与思考	23
参考文献	23
第二章 洞察力	24
第一节 问题洞察	24
第二节 目标洞察	32
第三节 行动洞察	50
第四节 成就洞察	55
本章小结	59
问题与思考	60
参考文献	60
第三章 专业力	61
第一节 时间能力	65
第二节 自静能力	72
第三节 敬业能力	81
第四节 协作能力	100
本章小结	104
问题与思考	104
参考文献	105
第四章 执行力	106
第一节 执行力分解	107
第二节 启发思考	117
第三节 严格要求	121

本章小结.....	126
问题与思考.....	126
参考文献.....	127

第二篇 成长期

第五章 决策力.....	130
第一节 战略思维.....	131
第二节 战略分析.....	140
第三节 决策选择.....	151
第四节 决策杠杆.....	163
第五节 决策咨询.....	171
本章小结.....	181
问题与思考.....	181
参考文献.....	181
第六章 资源力.....	183
第一节 人才管理.....	183
第二节 团队管理.....	192
第三节 授权管理.....	217
第四节 激励管理.....	228
本章小结.....	234
问题与思考.....	234
参考文献.....	235
第七章 组织力.....	236
第一节 组织理念.....	237
第二节 结构设计.....	240
第三节 职能设计.....	267
第四节 组织变革.....	280
本章小结.....	282
问题与思考.....	283
参考文献.....	283

第三篇 变革期

第八章 学习力.....	286
第一节 学习的理由.....	286

第二节 学习的途径.....	293
第三节 学习的手段.....	323
本章小结.....	333
问题与思考.....	334
参考文献.....	334
第九章 领导力.....	335
第一节 领导力的内涵.....	336
第二节 领导力的打造.....	354
第三节 领导力的开发.....	363
本章小结.....	383
问题与思考.....	383
参考文献.....	384
第十章 文化力.....	385
第一节 组织文化的构造.....	385
第二节 德尼森文化模型.....	393
第三节 企业文化的变革.....	403
本章小结.....	420
问题与思考.....	421
参考文献.....	421
后记.....	422

第一篇 创业期

企业创业期的管理核心是“事务”管理。

在创业期，企业家面临着一系列挑战：企业定位模糊、产品定位不准、产业化能力不足、缺乏品牌力、不能扩大规模、缺乏资金、缺乏人才、管理不规范等。处于创业阶段的企业所拥有的能力和资源都非常有限，因此在战略定位上，绝不能面面俱到或投靠自身单一的力量发展，也不能“打一枪换一个地方”，而是要聚焦核心能力，找准定位，借助社会资源，突破市场不确定性的瓶颈。

每一个创业者都渴望成功，创业期是企业家的“创业力主导阶段”。创业力直接关系到创业的成功。创业力的概念，简单来说，就是指成功创业的能力或力量。尽管影响创业成功的因素很多，但根据我们的假设，在市场环境一定的情况下，关键是看创业者的洞察能力、专业能力与执行能力：洞察力是前提；专业力是核心；执行力是保证。若企业家在这三个方面具备好的条件，他成功的可能性就大，也可以说是该企业家的创业力大。企业家要提升创业力，必须从以上三方面着手：全面策划、系统安排、努力强化。

第一章 导 论

管理者的困难不在于如何管理好别人，而在于如何管理好自己。

——丁栋虹

本章目标

- ❖ 理解认识自己的重要性与导向；
- ❖ 理解提升自己的重要性与导向；
- ❖ 理解实现自己的重要性与导向。

美国人曾说：“19世纪被称为英国贸易的商业时代，20世纪则经常被称为美国时代，但没有人敢预言21世纪将会是一个怎样的时代，而唯一可确定的是，21世纪的成功企业家将在全球各地展开角逐和竞争。”这是一个崇尚企业英雄的时代，也是一个残酷、善变和不宽容的时代……成功对于企业、企业家而言，绝非是凝固的目标。在下一个港湾，我们谁都不会知道，他们将会跌倒或迷失在什么地方。

中国二十多年的发展为什么没有造就一个进入世界500强的民企？为什么没有一个企业家敢写自传？美国的经济学家说：“中国不缺技术人才，缺少让企业成长的人才。”换句话说，中国也不缺少形式上的企业家，而是企业家缺少能力。当代美国著名的管理学家德鲁克曾经说过一句非常重要的话：“希望中国的学者和企业家明白一个道理，管理者是不能进口的。”一个企业家可以短期内没有财富，但是不能没有能力。而能力是靠累积的，企盼现在只作资本积累，等能力有一天从天而降，是根本不可能的。

能力的重要性可以通过如下等式反映出来：

$$\text{成功} = \text{能力} \times \text{兴趣} \times \text{性格} \times \text{价值观}^{\text{①}}$$

在公式中，能力居于第一位。在工作生涯中想要出人头地，除了具备一般的知识和能力外，专业知识和专业技能才是制胜的关键。尤其是在“知识爆炸”时代，要重视终身学习与专业知识的学习。至于学历、文凭只是美丽的外表。彼得·圣吉曾提出，组织学习与能力提升的“三只脚的凳子”模型，三根支柱分别代表着人的愿景、自我的超越、系统化的机制。

^① 一个重要的问题是：以上等式为什么用“×”不用“+”？

第一节 认识你自己

在心理学上曾有个很有趣的实验：用镜子来测试动物知不知道什么叫自我。

实验先把一面镜子放进黑猩猩笼中，10天之后，将黑猩猩麻醉，在它额头上点一个无臭无味的红点。黑猩猩醒来后，在镜子还没有放进来前，它并不会用手去摸额头。但是把镜子放进笼子后，黑猩猩一看到镜子中的“倩影”，便立刻用手去摸额头，而且用力去搓，表示它知道镜中的是自己，而且知道自己的额头上原来是没有红点的。

如果省略第一步，没有让黑猩猩先接触到镜子，后来它虽然看到镜中的自己额头上有红点，但不会用手去摸，因为没有以前的自我作比较，就无从判断。没有比较就没有抱怨，就不会用力去把不是自己心甘情愿放上去的装饰品搓掉。

这个实验很让人震惊，当一个人不知晓自己原来是什么样时，就只好任人摆布，添多或减少都不会有抗争。但是一旦照过了镜子，知道了自己的模样，那么一有非自主的改变便会立刻发觉，而且这个觉识出现后是不可逆转的，已经知道便无法再假装不知道，他会在镜子前面一直看，所以有没有自知是非常重要的。

格雷斯·汉森说，不要害怕你的生命会结束，而要害怕它从未开始。苏格拉底说，一个没有检视的生命是不值得活的。内省不仅是了解自己做了什么，最重要的是透过它了解自己真正的意图；柏拉图更进一步说，内省是做人的责任，没有内省能力的人不配做人，人只有透过自我内省才能实现美德与道德。

“认识你自己”，两千多年前，古希腊的哲人说。古希腊人比较形而上，没有说清楚如何认识自己。德鲁克在《卓有成效的管理者》（彼得·德鲁克，1993）一书开头就开宗明义地指出，不管管理者是在企业工作，还是在医院、大学，或者部队工作，他必须首先要去做正确的事”。管理者能否管理好别人从来就没有被真正验证过，但管理者却完全可以管理好自己。实际上，让自身成效不高的管理者管好他们的同事与下属，几乎是不可能的事。德鲁克认为：“组织中的管理者通常会遇到四种情况，而他自己基本无法控制。每种情况都会向他施加压力，将工作推向无效，使机构运作不灵：（1）管理者的时间往往只属于别人，而不属于自己；（2）管理者往往被迫按照老一套方法开展工作；（3）只有当别人使用管理者的黄页时，管理者才具有有效性；（4）管理者身处组织之内，但如果他是有效工作，还必须努力认识组织以外的情况。”为应对这些情况，德鲁克认为：“作为一个有效的管理者，必须在思想上养成如下的习惯：（1）知道如何利用自己的时间；（2）注意使自己的努力产生必要的成果，而不是工作本身，重视对外界的贡献；（3）把工作建立在优势上——他们自己的优势，善于利用自己的长处，上级、同事和下级的长处；（4）精力集中于少数主要领域；（5）善于作出有效的决策。”如今，德鲁克对管理者在工作中面临的现实问题的描述和相关建议，

已成为经典，被广泛引用。

德鲁克深刻而务实，终于向经理人说清楚了如何认识自己，而且把“认识”上升到“管理”的高度。

一、长处

第一个问题是：我的长处是什么？很少人真正知道正确答案。你应该向周围的人寻求反馈并加以分析，发现自己真正的长处，然后努力完善自己的长处。同时，找到那些妨碍了自己发挥长处（例如，轻视自己专业领域之外的某种重要的技能，或者在人际交往中缺乏应有的礼貌），把它们改掉。

一直以来，我们判断一个人是否聪慧，总是依据传统而单一的智力能力——语言成绩和数理成绩来衡量。而这些成绩通常被当作某种数据运用到智商指数的测试中去。也就是说，语言成绩和数理成绩的高低，决定着你的聪明与否。但是，多元智力理论的提出者、美国哈佛大学心理学家和神经学家霍华德·加德纳（2004）教授认为：不存在单纯的某种智力和达到目标的唯一方法，每个人都会用自己的方式来发掘各自的大脑资源。这种为达到目的所发挥的各种“个人才智”才是真正的智力。而造就人与人之间的不同，便有 8 种不同类型的智力。这 8 种智力类型分别是：视觉、语言、逻辑—数理、音乐、动觉（肢体）、自然主义者、人际交往以及自省。

霍华德·加德纳教授“否定”了聪明论。在他看来，“谁比谁聪明的说法是不正确的，只能说谁是能够更好地开发自身智力的人。”何谓智力呢？霍华德·加德纳教授的答案是：智力是一个人准确认知现实事物的方法，知识是对现实中的一个或多个领域的掌握，而知识的获得不仅仅依靠逻辑——语言智力。

在一般人眼里，凡从事体育运动的人，多被形容为四肢发达、头脑简单。但是，霍华德·加德纳教授翻案说：“运动员有着类似演员、手工业者或外科医生的思维方式。”他把运动员的这种能力概括为肢体或者说是动觉智力。他这样解释道：“他（足球运动员）为什么能准确地掌握射门时机？难道是按分秒计算出来的吗？其实，这仅靠体能训练是不够的，还需要一个‘心智培训’——控制手指每次运动 1 毫米的特殊训练，这不是每个人都可以做到的。”

那么，平常的我们是否都具备以上这 8 种智力？如果我们真的拥有，又如何才能判断我们的智力更倾向于哪种类型呢？霍华德·加德纳教授不仅让我们感受到惊喜，更让我们看到了希望。他说，我们每个人都具备所有这 8 种（或许更多）智力，但我们每个人处理事情却有着迥然不同的风格和结果，这是因为各类智力综合起来的比例和方法不一样。虽然这与遗传因素有关，但也会受到教育和个人从外部环境中所接收到的刺激的很大影响。

至于如何判断你的智力倾向，其实答案早已存在，那就是兴趣所在。用霍华德·加德纳教授的话说：看你的好奇心更侧重哪一方面。如果你还是不能确定，不妨问问周围的人，也

许他们比你更了解你自己。

霍华德·加德纳教授对家长和老师的告诫是：仔细倾听孩子们提出的问题，这是一种有利于发现孩子们长处和弱点的“真实测试”方法，至少比流行的智商测试更富有科学性。

霍华德·加德纳教授的语言虽然充满了诗意，但更充满理智。在他看来，“未来的奖励都是为那些懂得知识与能力同样重要的人预备的，理解这一道理的基础就是知道如何运用新技术。而最为重要的一点则是懂得分辨好与坏，什么是应该得到的，什么是应该放弃的。”

现在，你还担心自己不聪明吗？

专栏 1-1 总统的素质

在评价美国总统的众多书籍中，格林斯顿所著的《总统的魅力》（2002）处于独领风骚的地位。格林斯顿不仅对从富兰克林·D·罗斯福到比尔·克林顿的每一位总统作了简明扼要的评价，而且还以一种见多识广、敏锐明智的态度向读者展示每一位白宫领导人的个性魅力以及功过是非。

作为公众交际家的效力

作为美国总统，必须有在讲坛上慷慨陈词的素质。令人吃惊的是，现代总统中缺乏有效的公众交际家，大多数总统都没有用近似于教育家、牧师以及广播电视播音员的专业风格为公众作过演讲。罗斯福、肯尼迪、里根以及最佳状态时的克林顿是闪光的例外。

那些与有能力的总统交际家相比感到自愧不如的行政长官们应该了解他们出众的口才多半来自努力和经验。罗斯福、肯尼迪和里根参加起草讲稿，并且进行讲演排练。1910年，当埃莉诺·罗斯福第一次听她丈夫讲演时，他长长的停顿和慢声细语使她大惊失色。她回忆说：“我真担心他会讲不下去了。”当肯尼迪初当国会议员时，他有一种缺乏自信、自我谦恭的公众举止。尽管里根的政治家素养毋庸置疑，但他直到20世纪50年代才完善他政治年代的演讲举止，当时他的电影生涯结束了，他在演讲圈谋了个职位。

一位自己被成功的前任所困扰的总统是乔治·布什。他好像得出结论：既然他不能与交际家里根相比，他就应该扬长避短。布什把白宫新闻发布室作为自己的公共交际场所，极少从椭圆办公室向全国发表讲话。他指导他的讲稿撰写人将讲稿润色得更具感染力。布什前3年较高的公众支持率提示人们，正式的演讲并非总统在公众中维持优雅形象的唯一途径。他的挫折说明对总统领导能力中的说教功能漠不关心的领导风格会造成巨大的损失。

组织才能

总统作为组织者的能力包括组建具有团队精神的集体和充分利用它的能力，将下属们依老板脸色行事、投其所好的倾向降到最低限度，还包括创造有效机构的熟练程度。卸任总统受到其政府人员怀念的方式是衡量一位总统作为团队组建者成功与否的标志。杜鲁门、艾森