

领导者丛书



STUDYING ON THE  
QUALITY OF  
SUCCESSFUL LEADERS

# 成功领导者 的素质研究

尹艳华 杨咏 编著

STUDYING ON  
THE QUALITY  
OF SUCCESSFUL  
LEADERS

中国经济出版社

成功领导者的素质研究

STUDYING ON THE QUALITY  
OF SUCCESSFUL LEADERS

中国

# 成功领导者的素质研究

尹艳华 杨咏 编著

中国经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

成功领导者的素质研究/尹艳华编著. —北京:中国经济出版社,  
2000.3

(领导者丛书)

ISBN 7-5017-4720-2

I.成… II.尹… III.领导人员-素质(心理学)-研究 IV.  
C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 00872 号

**成功领导者的素质研究**

尹艳华 编著

\*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮编: 100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

\*

开本: 850×1168毫米 1/32 9.625印张 223千字

2000年3月第1版 2000年3月第1次印刷

印数: 5000

ISBN 7-5017-4720-2/D·272

定价: 20.00元

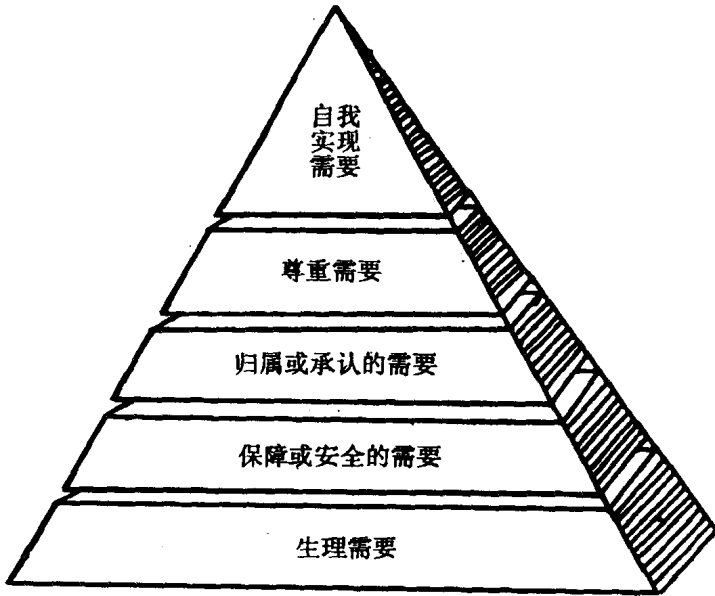


图 7-1 马斯洛的人的需要层次理论

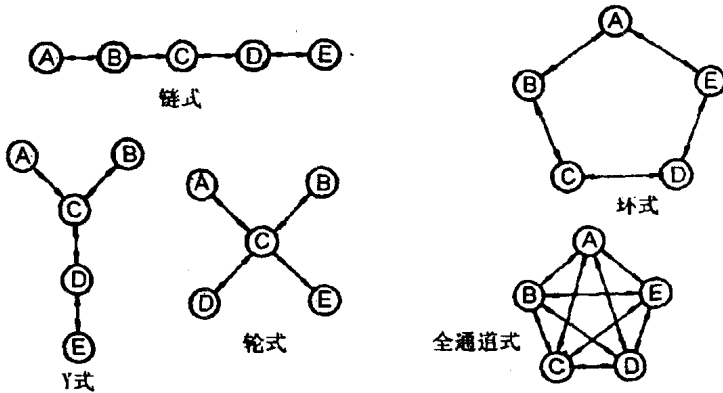


图 8-1 正式沟通的基本形态

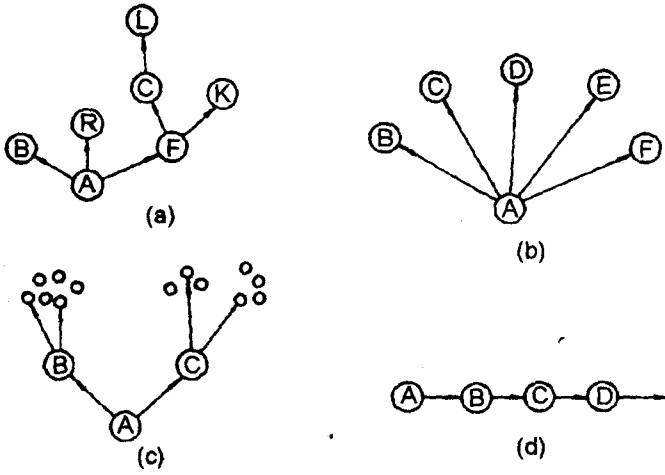


图 8-2 非正式沟通的基本形态

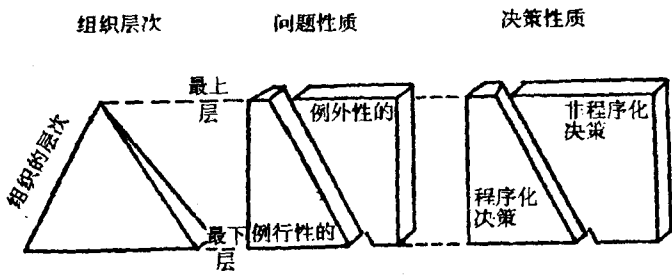


图 9-4 问题的性质和领导者决策

## 目 录

导论 领导者与领导者的素质概要	( 1 )
一、领导活动及其构成要素	( 1 )
二、权力的执掌者	( 2 )
三、领导者的权威	( 4 )
四、认识领导者素质	( 6 )
五、不同类型的领导者素质的特点	( 11 )
六、成功领导者应具备的基本素质	( 15 )
七、关于领导者素质形成的两种理论	( 16 )
八、成功领导者素质的养成	( 18 )
九、未来领导者素质构成的发展趋势	( 23 )

## 上篇 领导者的基础素质

第一章 领导者的政治素质	( 29 )
一、从苏联和中国的改革实践，看领导者政治素质的重要性	( 29 )
二、克虏伯和雷诺“败笔”的反思	( 34 )
三、可口可乐的“政治棋”——领导者要善于从政治角度思考问题	( 37 )
四、从西安事变的和平解决，看毛泽东的政治观察力和判断力	( 39 )

---

<b>第二章 领导者的思想素质</b> ·····	( 42 )
一、良好的理论修养是领导者思想素质的基础·····	( 42 )
二、领导者——你为谁掌权·····	( 45 )
三、以民为本——领导者的公仆心·····	( 47 )
四、公众利益——领导者的思想基点·····	( 49 )
五、从实际出发——领导者根本的思想作风·····	( 52 )
<b>第三章 领导者的道德素质</b> ·····	( 55 )
一、对领导者道德素质的基本理解·····	( 55 )
二、道德是领导者成功的主宰力量·····	( 56 )
三、成功领导者的优秀道德品格·····	( 58 )
<b>第四章 领导者的知识素质</b> ·····	( 67 )
一、比尔·盖茨成功的启示——迎接“知识经济” 的挑战·····	( 67 )
二、美国十佳企业秘诀——“知识经济”呼唤知识领导 ·····	( 69 )
三、惠普公司的“创新政策”——知识领导对领导者 知识的新要求·····	( 71 )
四、“知识经济”时代下的领导者知识结构·····	( 74 )
五、成事在于人谋——领导者知识的补缺·····	( 82 )
六、超越自我——领导者提高知识素质的途径·····	( 86 )
<b>第五章 领导者的心理素质</b> ·····	( 92 )
一、洞悉他人感知自己·····	( 92 )
二、优秀心理素质造就成功的领导者·····	( 95 )
三、领导者心理素质的完整构建·····	( 98 )
四、成功领导者优秀的心理品质·····	( 102 )
五、领导者心理戒律·····	( 112 )

## 下篇 领导者的职能素质

<b>第六章 领导者的组织能力</b> .....	(118)
一、组织工作是一个动态的过程.....	(118)
二、组织结构基本类型及其特点.....	(120)
三、一个领导者能统管多少个下属.....	(126)
四、从大众公司的改革,看组织工作应遵循的基本原则 .....	(128)
五、松下富有包容性的组织模式的分析.....	(132)
六、不同社会环境对领导方式的选择.....	(134)
<b>第七章 激励与领导者和领导活动</b> .....	(136)
一、用激励提高领导活动的绩效.....	(136)
二、激励在于满足人们不同层次的需要.....	(138)
三、领导者如何实现对下属的激励.....	(140)
四、领导者怎样激励自己的下属.....	(143)
五、领导者用什么激励自己的下属和员工.....	(148)
六、成功的领导者是善于自我激励的人.....	(158)
<b>第八章 领导者的沟通能力</b> .....	(159)
一、领导活动中人的因素.....	(159)
二、“驱使”与“吸引”的不同结局.....	(166)
三、组织内部沟通的不同渠道及其流向.....	(170)
四、如何实现有效的沟通.....	(175)
五、沟通的障碍极其控制.....	(176)
<b>第九章 领导者的决策能力</b> .....	(181)
一、卓越的领导者是勇于决策和善于做出决策的人.....	(182)
二、从阿波罗登月计划的确定,看领导决策的基本程序	



.....	(184)
三、预见性是成功的基础.....	(188)
四、非程序化决策是领导决策的重点.....	(194)
五、领导者在决策中要善于审时度势.....	(195)
六、智囊团在领导者决策中的作用.....	(197)
七、信息是领导者决策的基础和条件.....	(201)
八、领导者的个人素质和组织文化对决策的影响.....	(205)
<b>第十章 领导者把握全局的能力</b> .....	(209)
一、立足整体,通观全局.....	(209)
二、高瞻远瞩,规划全局.....	(211)
三、抓住中心,统筹全局.....	(217)
四、把握方向,协调全局.....	(221)
五、着眼目标,控制全局.....	(228)
六、信息在领导者把握全局中的价值意义.....	(235)
<b>第十一章 领导者的用人能力</b> .....	(239)
一、领先一步的公司是具有最好“头脑”的公司.....	(239)
二、汉高祖和卡耐基的过人之处.....	(240)
三、领导者应该把握恰当的用人原则.....	(242)
四、领导者在用人上的胸襟.....	(254)
五、领导者怎样挖掘人才.....	(256)
六、有效的主管人员考评.....	(263)
七、组织发展的不竭动力——人才的培训和储备.....	(269)
<b>第十二章 领导者魅力</b> .....	(276)
一、“礼仪备而君子归之”——领导者魅力及其意义 ..	(276)
二、领导者的魅力何以产生.....	(278)
三、领导者形象——对领导者魅力载体的思考.....	(283)
四、权力超越——对领导者魅力共性法则的思考.....	(287)
五、魅力变异——对领导者魅力的副作用的思考.....	(293)

---

主要参考书目·····	(297)
-------------	-------

说明:

本书由尹艳华、杨咏编著,尹艳华负责框架拟定、统稿等工作,并撰写了导论、第一、二、六、七、八、九、十、十一章,杨咏撰写了第三、四、五、十二章。

· 097501

## 导论 领导者与领导者的素质概要

- 领导者是领导活动的关键要素
- 领导者个体素质与领导者权威
- 不同类型领导者的素质具有不同的特点
- “伟人论”和“品质论”
- 未来需要具有什么样素质的领导者

### 一、领导活动及其构成要素

领导作为一种活动，是一种行为过程，是在一定组织或团体内，统御和指导人们实现一定目标的一种高层次的社会管理活动。人类社会的存在，各种活动的开展，总是离不开一定的群体。而群体的存在形式往往表现为一定的社会组织或团体。任何一个组织或团体都有一定的目的，为实现组织的目标，就要确定相应的途径和步骤。目标的实现是一个动态过程，要求实施者总揽全局，并注意对整个实施过程的控制。任何一项社会活动都要受到出于内部和来自外部的多种因素的影响和制约，这就要求注意协调关系，因势利导。目标的确立、全局的总揽，方案的实施，过程的控制、关系的协调，以及组织和指挥等，这些就构成了领导活动的基本内容。

领导活动是由多个因素构成的系统活动，它主要由领导者、被领导者和客观环境三个基本要素构成。

我们所说的领导者既可以是个人，也可以是群体。领导者个人，这就是指各级领导者，即在党、政、军、群、企事业单位中

处于一定的领导职位，履行一定领导职能的干部。一个优秀的领导者，必须具备良好的素质和能力，接受过专门的严格训练，经过实际工作的锻炼，并按照领导活动的规律从事领导活动；一个优秀的领导群体，应该是一个具有合理整体结构的、团结的领导班子，是一个坚强的有凝聚力的核心，以保证领导工作的顺利进行。

被领导者是指领导者所辖的个人或组织。他们在领导活动中，对领导者来说，是客体；对领导活动的作用对象来说，又与领导者共同构成主体。在领导活动中，有些领导者往往忽视被领导者的这种主体作用，或事必躬亲，或越俎代庖，结果是事倍功半，事与愿违。因此，对被领导者的这种主体的作用是不可忽视的。被领导者既接受领导者的领导，参与领导活动，同时还能监督领导者的工作，所以被领导者形成了全部领导活动的基础。被领导者对本组织和团体的关心程度，对完成本职工作的自觉性、主动性，被领导者的素质和能力等等，从根本上决定着领导活动的绩效。因此，领导者必须善于了解、信任和依靠被领导者，得到他们的爱戴和拥护，只有这样才能顺利完成领导活动。

领导者和被领导者总是处于一定社会历史条件下的现实社会的人。领导活动的目的是为了达到既定的组织目标。所以，我们可以把领导活动看作是人们认识客观环境，适应客观环境，改造客观环境，不断往复的过程。客观环境是领导活动的基本要素。领导活动总是具体的，客观环境不同，历史条件不同，领导者和被领导者确定的组织目标和实现的方法和途径也不尽相同。领导者必须审时度势，因地制宜，驾驭全局，统筹安排。

在这三个基本因素中，领导者是最关键的要素。

## 二、权力的执掌者

领导者，简单的说就是权力的执掌者。他是被依法赋予了一

定的职权，通过决策、组织、指挥、协调、控制和影响等活动，率领被领导者实现既定的目标的一种社会角色。领导者在整个领导活动中处于支配和主动地位。领导者的职务、职权和职责构成了其角色的基本规定性。

领导者的职务是权力机关或人事机关，依据法律或规程授予的，它是领导者实施领导活动的依据。职务与职权、职责是密切相关联的，没有一定的职务就不会有相应的权力，而没有相应的权力也不可能履行相应的职务所规定的职责。职务是以事为中心确定的，在数量上有相应的职数规定，它遵循最低数量原则，以避免因人设事和职责划分不清。因为职务是依法确定的，所以它具有相对的稳定性，一般不可随意增设和废除，更不会因为在其职位之上的领导者的去留而变更。

领导者的职权，也称权力，它是根据职务确定的，是为了履行职务所规定的职责而赋予领导者的对人和物的支配力。职权是依法确定的，因而具有强制性和不可抗拒性。领导者一经授权就具有了与其职务相称的权力，它随着授权的开始而开始，随着授权的终止而终止。职权是领导者履行其职责的基本保证。

职责是针对某一具体职务的具体规定。它使领导者在接受授权的同时明确与其职务相对应的责任和义务，它规定了领导者的工作目标和具体要求。职责构成了对领导者的制约力，它是对领导者进行绩效考核的基本依据，称职的领导者应该是其职责的出色履行者。

职务、职权、职责是密切相关联的，没有职权、职责的职务只是一个虚设的职位，它所起的作用只是满足个人的权力的欲望或者是寻求政治派别之间的权力平衡；没有职责作为约束的职权，必然会造成滥用；要履行相应的职责必须具有相应的职权和职务，没有他们作为基础和前提条件，领导者也不可能实现其领导，履行其职责。职务、职权、职责构成了领导者的基本规定

性，它们的完整结合是领导者实现其领导的必要保证。

### 三、领导者的权威

具有了某种职权、承担了某一职务，并不意味着可以成为一个成功的领导者。领导活动是一个能动的过程，它蕴含着领导者的个人魅力和创造力。“权威”一词源于拉丁文的 *auctoritas*，含有尊严、权力和力量的意思。在我国的《辞海》里，“权威”是指权力和威势。它包含着权力和影响力两个方面。领导者的权威可以区分为权力性权威和非权力性权威。权力性权威和非权力性权威的结合构成了领导者的影响力或称领导者的魅力。

“权力性权威”是由领导者的职权所规定的，是具有强制性的权力。“非权力性权威”是指领导者在领导活动中依靠自己气度、学识、才干和人格魅力所形成的对被领导者精神影响力。权力性权威是领导活动的基础和前提，获得了职务即同时获得了权力性权威。只有具有权力性权威才可能产生非权力性权威，非权力性权威必然包含着权力因素，没有权力的权威是不存在的。然而失去了非权力性权威只依靠强制性的权力必然走向衰微，最终走向消亡。可以说权力性权威和非权力性权威是相互依存的关系，它们相互依存，互为因果。同时，非权力性权威并不简单地依附于权力，它可以超越职权的规定发挥影响，扩大了的非权力性权威又会促进权力的增长，权力的增长又会进一步促进非权力性权威的强化，它们是交互影响相互促进的。

领导者的权力性权威和非权力性权威，在实施领导过程中的地位和作用是不同的。首先，权力性权威与非权力性权威的表现形式不同。权力性权威是以职权的形式出现，与特定的个人没有必然的联系。无论是谁，只要他拥有了这种权力，他就具备了由这种权力带来的权威。但能否成功有效地实施领导，则不完全取决于他的权力性权威。而非权力性权威，则是与领导者的自身素

质密切相关的。一个素质高的人，一旦有了某种职权，就会凭借其自身优秀的品德、渊博的学识、卓越的才能和良好的作风，形成一种强大的影响力来感染周围的人，从而保证其成功有效地实施领导。

其次，权力性权威与非权力性权威的影响时限不同。权力性权威是通过命令、指示等行政手段产生影响，具有直观、明显的特点。这种权威随着职务的产生而产生，也必将随着职务的解除而消失。非权力性权威则不同。这种权威来自领导者的自身，是通过领导者的优良素质感染周围的人，人们从心理上认同，从情感上接受，进而影响人们的言行，在人们的心目中形成一个“权威”的形象。因此，既使这位领导者的权力消失了，但其“余威”尚存，这种崇高的“威望”演变成为一种无形的号召力和影响力，在人们的心灵上留下深刻的烙印，这种影响力和感染力也会常驻人们心中。毛泽东、周恩来等老一辈无产阶级革命家，都是卓越的领导者，他们卓越的领导才能和超凡的人格魅力不仅在他们执掌权力的时候给人们以深刻的影响和感染，即使在今天，在人们的心目中他们依然享有崇高的威望，为人们所永远敬仰。

第三，权力性权威与非权力性权威的影响效果不同。权力性权威具有强制性和不可违抗性，以“外力”的形式产生作用，对这种“外力”的作用，被领导者在心理和行为上一般都表现为消极、被动的服从。而非权力性权威产生作用的前提是人们对领导者本身由衷地敬仰和佩服，这种权威是通过一种“内力”产生的，在这种“内力”的作用下，人们对领导者表现出一种积极的服从，并能创造性地开展工作。

领导者的魅力体现的是权力因素和非权力因素的和谐统一，它存在于领导者和被领导者的关系中，是领导者的吸引力、凝聚力、感召力在被领导者之中形成的一种心悦诚服的影响力和心理认同感。领导者的魅力体现的是领导者和被领导之间的和谐性，

是恰当运用权力的结果。领导者的魅力来源于领导者的思想品德、领导才能、知识修养等非权力因素，领导者的魅力会由于领导者的个体差异产生很大的区别，甚至是质的不同。这表明在领导者的魅力形成中，起决定作用的是领导者的非权力性因素，权力因素对领导魅力的形成只起辅助性作用。领导魅力是领导权威建立的重要组成部分，没有领导魅力的领导者不可能在被领导者中建立真正的权威，失去领导魅力的权威只是依靠强制力建立的职务性权威，它无法维持长久，并最终会由于领导者和被领导者不和谐的关系导致职务性权威的最终丧失。

领导活动是领导者综合运用职权统帅被领导者，实现组织目标的能动过程。领导者个体的素质成为领导者权威增损的主要力量，是决定领导者能否很好地履行领导职责的内在因素。

#### 四、认识领导者素质

素质，狭义上是指人的先天生理解剖学特点，指人的神经系统、感觉器官和运动器官等生理系统的先天特点。这种先天特点是人们获取知识、才能的自然基础。最初，素质一词仅仅在生理学范畴被使用，随着社会的发展，素质一词的内涵和外延都发生了变化，被广泛地应用于社会生活的各个领域，成为了一个社会性概念。现在，素质通常是指人所具有的先天和后天条件所凝结成的区别于他人的基本特征。它是人进行活动所凭借的内在个人条件，是个人成败得失的内在因素。

人的素质具有稳定性、基础性和可塑性的一般特点。所谓稳定性，是指人的素质是在一定的时间内已经形成的具有稳定性的内在因素。所谓基础性，是指人的素质对人的能力、人格形成起着基础作用。所谓可塑性，是指人的素质不是一成不变的，受主客观因素影响，人的素质可能会朝着不同的方向转化。

不同的社会角色对人的素质要求是不同的。领导者的素质除



了具有素质的一般特性之外，还有其特殊属性。领导者担负的是决策、组织、协调和指挥等更重要的社会角色，所以必然要求领导者具有更高的素质。因此，领导者素质就是充当领导角色的个体为完成特定的职能职责、发挥其特定的影响和作用所必须具备的、且将完全依凭和利用来从事领导活动的自身条件，是得自于先天和后天、凝结于领导者个体之内、有高水平高能量、特别适合完成领导职能职责的个体特质。领导者的素质并不是与生俱来的，它是在先天基础之上经过后天的学习和培养，在不断的实践中逐步造就形成的。领导者的素质具有综合性、阶级性、层次性和动态性的特点。

### 1. 综合性

领导活动是涉及决策、组织、协调、控制、用人、沟通等诸多方面的复杂过程，因而它对领导者素质的要求也必然是全面综合的。孙子兵法云：“将者，智、信、仁、用、严也。”可见对领导者的素质要求自古就是多方面、综合的。列宁指出：领导者的素质应该包括具有政治上的成熟性和积极性；最密切地联系劳动群众，知道并理解群众的利益，赢得它们的绝对信任；能把人民团结在自己的周围；在技术上和生产组织上是内行；受过科学的教育；具有行政工作的能力；办事认真、负责；具有坚强果断的性格。我们党对干部也提出了革命化、年轻化、知识化和专业化的要求。领导者的素质包括政治素质、思想素质、道德素质、知识素质、心理素质、身体素质以及决策、组织、沟通、激励、用人等各方面的能力，它是一个由多种要素构成的有机综合体。

### 2. 阶级性

领导者总是处于特定社会之中的领导者，它总是归属于某一个阶级的领导者，超阶级的领导者是不存在的。领导者所承担的特殊而重要的社会角色，以及权力运动所产生的深刻、广泛的社会影响，使各个阶级都加倍重视对领导者的塑造，努力按照本阶