

李恩 著

LINGDAO SIWEI NENGLI MANTAN

领导思维能力漫谈

蓝天出版社



数据加载失败，请稍后重试！

领导思维能力漫谈

李 恩 著

蓝天出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导思维能力漫谈/李恩著. - 北京:蓝天出版社,2001.4
ISBN 7-80158-079-6

- I. 领…
- II. 李…
- III. 领导思维学
- IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 07830 号

蓝天出版社出版发行
(北京复兴路 14 号)
(邮政编码:100843)
电话:66983715
新华书店经销
中国文联印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9.25 印张 232 千字
2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷
印数 1-4000 册

定价:15.00 元



内 容 提 要

每一位领导者都渴望提高自身的能力素质。怎样提高自身的能力素质,提高自身能力素质应从哪里下功夫?这是首先必须解决的问题。

领导者是脑力劳动者,脑力劳动者的基础能力是思维能力。领导者只有具备高层次的思维能力,才能外化为高超的领导能力。因此,思维能力是领导者能力素质的中心、根本和关键。

本书以体悟实践,服务实践为宗旨,把理论、案例、评析结合起来,以领导思维能力的基本理论为指导,对古今中外的案例进行理性思考,从理论与实践的结合上进行评析,有较强的思想性、理论性、实用性和可读性,适用于从事各行各业、各个层次工作的领导者,特别是中青年领导者将从中得到诸多的有益启示。

本书以领导思维能力为主线,通贯全篇。从领导思维能力概述、领导思维能力地位、领导思维能力结构、领导思维品质、领导思维方法、领导思维表现形式、领导思维能力影响因素、领导思维能力训练等方面进行了深入浅出的论述。阅读本书,将使你步入思维的领域,系统地了解领导思维学的基础理论,掌握领导思维学的基本知识,提高自身领导的思维能力。

本书奉献给今天和未来的领导者。

目 录

第一章 领导思维能力概述	(1)
第一节 领导思维能力的概念	(2)
第二节 领导思维能力的特点	(3)
第三节 领导思维能力的划分	(8)
第二章 领导思维能力的地位	(10)
第一节 领导思维能力决定领导者的统筹能力	(11)
第二节 领导思维能力决定领导者的决策能力	(14)
第三节 领导思维能力决定领导者的用人能力	(17)
第四节 领导思维能力决定领导者的组织管理能力	(21)
第五节 领导思维能力决定领导者的协调能力	(24)
第三章 领导思维能力结构	(29)
第一节 理解能力	(29)
第二节 分析能力	(37)
第三节 综合能力	(45)
第四节 比较能力	(50)
第五节 归纳能力	(58)
第六节 观察能力	(61)
第七节 推理能力	(67)
第八节 抽象能力	(70)

第九节	判断能力	(72)
第十节	概括能力	(77)
第十一节	论证能力	(79)
第四章	领导思想品质	(82)
第一节	领导思维的逻辑性	(83)
第二节	领导思维的创造性	(91)
第三节	领导思维的预见性	(97)
第四节	领导思维的独立性	(104)
第五节	领导思维的敏锐性	(111)
第六节	领导思维的广阔性	(119)
第七节	领导思维的灵活性	(125)
第八节	领导思维的缜密性	(132)
第五章	领导思维方法	(140)
第一节	辩证思维方法	(140)
第二节	系统思维方法	(157)
第三节	逻辑思维方法	(180)
第四节	信息思维方法	(188)
第五节	控制思维方法	(201)
第六章	领导思维的表现形式	(214)
第一节	领导者的语言表述能力	(215)
第二节	领导者的文字表述能力	(226)
第七章	领导思维能力的影响因素	(234)
第一节	领导者的知识对其思维能力的影响	(234)
第二节	领导者的思想作风对其思维能力的影响	(242)

第一章 领导思维能力概述

客观世界划分为自然、社会和思维三大领域。人们的认识对象有自然、社会和思维三个领域的事物和现象。人们的认识成果就是自然知识、社会知识和思维知识,自然科学、社会科学和思维科学就是这三大类知识体系。思维作为三大领域之一,是人类特有的、经常从事的脑力活动,是心理过程中认知活动的高级阶段。随着社会的发展,人类从具体思维活动中超脱出来,把思维现象当作特定的对象加以研究,于是便产生了思维科学。

在人类社会的历史上,人们为了同自然界作斗争,为了生存和发展,为了有效地处理人与人、人与事之间的关系,产生了领导活动。随着生产力水平的不断提高,生产规模的不断扩大,科学技术的不断发展,领导活动日趋独立化和复杂化,人们又从具体的领导活动中超脱出来,把领导活动作为特定的研究对象,于是便产生了领导科学。

由于领导活动是一种脑力活动,这就必然会出现领导科学与思维科学的交叉学科,于是便产生了领导思维学。因为领导思维学是探索领导者思维活动的特点和规律,探索领导者应具有的思维品质和思维方式,探索领导者思维方法和艺术的科学,所以把领导思维能力,作为领导思维科学的一个分支学科,把领导思维能力作为专门研究对象,从领导科学中抽出来进行探索,以便推动领导思维科学的完善和发展。

第一节 领导思维能力的概念

领导思维学是一门新兴的边缘科学,它本身还处在日趋完善、不断发展的过程之中。至于领导思维能力,更是一个比较新的研究领域。对于什么是领导思维能力,如何界定它的概念,它包括哪些内容,这些内容之间是什么关系,可谓仁者见仁、智者见智。近年来,虽然对领导思维能力问题有不少研究成果,但尚有许多问题需要继续加以探索,特别是如何结合领导工作实践,在理论与实际的结合上,研究领导思维能力的含义、性质、范围和特征,弄清它的一般规律,更是理论工作者和具有实践经验的领导者要努力探索的课题。

对于领导思维能力的含义,较有权威的看法是:领导思维能力,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,是高强度的脑力劳动。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,是否有很强的领导思维能力。

每一个领导者在工作中进行正常思维活动时,都必须具备三个基本要素,即领导思维主体、领导思维客体、领导思维工具。领导思维主体,是实行领导行为的领导者,领导思维主体既是具有一定权力的领导者,又是一定领导责任的承担者。领导者要承担起上级赋予自己的领导责任,进行正确的决策、指挥、组织、协调等领导活动,就要有相应的领导思维参加。可以说,领导思维活动产生于领导行为未发生之前,伴随于领导行为之中,完结于领导行为结束之后,自始至终与领导行为紧密地联系在一起。领导思维的客体,是指除了领导者自身因素之外的影响领导活动的领导环境,被领导者状况等一切条件和因素。领导思维活动,是在一定的领导环境中进行的。思维客体与思维主体同时存在、相互制约、相互作

用。因此,思维客体在领导活动中,同样是不可缺少的基本要素。领导思维工具,是领导者在领导活动中,认识和把握客观事物,进行领导思维的工具,以语言、文字为主体的思维的理论形式,是领导者进行思维活动的主要工具,它为领导者认识、把握、运用领导思维客体提供了可以借助的手段、方法和艺术。

第二节 领导思维能力的特点

同任何客观事物一样,领导思维能力也有自身的许多特点。认识和把握领导思维能力的特点,有助于加深对领导思维活动本质和规律的理解,更有助于领导者从领导思维能力特点出发,加强对领导思维科学的学习研究,加强在领导工作实践中锻炼提高领导思维能力,加强对领导思维方法和艺术的自觉运用。领导思维能力的特点主要有以下五个方面。

综合性

领导思维能力,是领导者在领导活动中的思维本领。由于领导活动是综合性的活动,这就决定了领导思维能力的综合性特点。具体讲,一是由领导工作的层次性决定的。任何领导者都是某一个单位的领导者,任何单位都处在一定的领导层次上。尤其是在社会化大生产的当代,领导思维活动如果不从整个系统出发、不注意到本单位在系统中所处的层次,就不会制定出既符合上级精神,又符合本单位实际,既在全局上可行,又在局部上可行的工作计划来。即使是有了计划,在执行中也会失去它的协调性,也会行不通。任何其他领导工作也都是如此。二是由领导工作的多样性决定的。领导者往往要在同一时间里安排、把握和控制多项工作,这种领导工作的多样性特点,必然要求领导者对工作要通盘考虑、统筹谋划、突出重点、合理安排。如果单打一,只能造成顾此失彼的被动局面。三是由领导工作的复杂性决定的。领导工作,说到底

就是发现矛盾、认识矛盾、解决矛盾。矛盾本身就有它的复杂性，要从错综复杂的矛盾中抓住主要矛盾，把握住矛盾的主要方面，就必须进行去粗取精、去伪存真、由表及里、由此及彼的深入的分析，并在此基础上进行正确的综合，这样才能掌握工作的主动权。

系统性

领导活动的系统性，决定了领导思维能力具有很强的系统性特点。一是从领导环境各要素的关系看。领导思维活动离不开领导环境，领导环境的若干既有区别、又有联系、相互作用的要素，组成了领导活动的有机整体。在领导思维活动里，把领导活动中的各个因素都看成是互相联系、互相影响、互相制约的，才能从整体上考虑问题、把握工作。二是从全局与局部的关系看，任何具体系统都是某一个大系统中的子系统。因此，子系统在考虑自身问题的同时，就必须放开眼界，考虑到大系统的影响。也就是要从全局的高度出发，考虑局部的问题，在大局下行动。全局与局部的关系问题，是领导思维活动必须高度重视的一个原则性问题。三是从本系统与外部的关系看，无论大小单位都不可能孤立地存在，都与外部有千丝万缕的联系。从这种普遍联系的观点出发，在领导思维活动中，就必须既把本单位看作是一个相对独立的部分，又把本单位看作是一定社会环境中的一个具体部分，从而注意功能的协调，在协调中求发展。

动态性

领导思维能力是在领导活动中展现的。领导活动本身就有极强的动态性，而且这种动态性往往是不以领导者的意志为转移的，领导者只有适应它、驾驭它、引导它、把握它，才能立于不败之地。这种动态性主要表现在，一是领导者组织、指挥和管理之下的被领导者是动态的。他们是进行社会活动的人群，是领导意图的执行者，是领导目标的实现者。他们有思想、有欲望、有要求，这些思想、欲望和要求又是经常处于变化之中的，这是领导思维活动必须

注意的客观现实。二是领导者从事领导活动的领导环境是动态的。一切环境都在发展变化之中。领导者注重在发展变化的环境中,研究探索其规律,才能更好地掌握和利用环境。三是领导者自己的思想也是动态的。任何一个领导者思想的稳定性都是相对的,而动态性思维则是绝对的。如果思想僵化、思维模式僵化,墨守成规,对工作不进行动态思考、不进行动态监控、不进行动态性调整,这绝不是一个合格的领导者。

实践性

领导思维能力作为一种实际本领,虽然它是思想、意识、观念、理性的思维活动,但是,它具有鲜明的实践性。这是因为,首先任何领导思维活动都是应领导实践的需要而产生的,而进行的。没有离开领导实践需要的领导思维活动,也不存在不反映领导实践的领导思维活动。其次领导思维活动作为一种理性的东西,是通过领导实践体现出来的,其作用也是通过领导实践发挥出来的。领导思维活动不通过领导实践活动体现和发挥,就成了无人知、无人晓,无始无终,无意义的活动了。三是领导思维活动是为了指导领导活动的实践,它指导某一项领导活动实践的发生、发展,并力求使思想产生实践结果,这就是领导思维活动的实际价值。四是领导思维活动源于领导实践,并在领导实践活动中不断发展和完善。通过领导实践经验的积累,经验的总结,使经验性的东西上升为理论性的东西,才能使领导思维能力不断提高。五是领导思维活动要通过领导实践来检验。领导思维能力作为一种本领,只有通过领导实践活动,才能检查它是否正确,才能看出它水平的高低。

客观性

领导活动面对着错综复杂的因素、千变万化的情况。领导者要驾驭全局、有效地开展工作,在思维活动中,必须遵循一个重要的原则,这就是客观性原则。领导思维能力的客观性特点,就是这

一客观性原则所决定的。所谓客观性原则,是指领导者通过各种努力,使自己的主观意志自觉地能动地符合客观实际情况,主观指导符合客观事物的发展规律。领导工作的历史已经反复证明了这一真理。第一,领导思维能力作为一种社会意识,是社会存在的反映,能反作用于客观存在,对社会发展起重要作用。领导者的主观意识符合客观实际,就会取得胜利;领导者主观意识脱离客观实际,就会造成挫折和损失。第二,客观性是领导环境的重要特征。领导环境是独立于领导者之外的客观存在,领导者只能以有凭有据的事实,作为自己进行决策、处理问题的前提。只有采取实事求是的态度去认识和把握环境,才能推动环境的发展。第三,事物发展的规律是客观的,它既不能创造,也不能被消灭,规律对领导思维活动具有制约性。领导者只能提高思维能力,在领导工作实践中认识规律,利用规律,如果领导工作违背了客观规律,不按客观规律办事,就会受到客观规律的惩罚,就会造成领导工作的失败。

超前性

领导活动本身就包括引导、导向、指导等涵义。领导工作的职能之一,就是对将来可能出现的情况作出科学预测,并通过对现在正在进行着的工作进行指导和调整。一个领导者固然要重视和立足于现实工作,要注重把主要精力放在处理和解决领导工作中的现实问题上,力求把现实的工作做好,通过扎扎实实做好当前的现实工作,多出成果、多出效益。但是这还远远不够。作为一个优秀的领导者,还必须注意进行超前思维,做好预测性工作,在现实和未来之间架起一条思维的逻辑通道。所以如此,一是客观事物发展的方向性要求领导者要有超前思维能力。客观事物表面上是纷繁复杂的,但是,它有着自身的发展规律,具有一定的演变过程和发展变化趋势。如果领导者不去考察、分析和寻找决定事物发展方向的规律,现在工作的成果就不可能有所发展。二是领导目标的超前性要求领导者要有超前思维的能力。领导目标是领导者在

一定时间内的领导工作所期望达到的结果,它的特征之一就是超前性,没有超前性就失去了目标的作用。如果领导者没有思维的超前性,不但达不到所期望的最后结果,就连阶段性工作也很难取得理想的效果。三是领导者的职能指导作用要求领导者要有超前思维的能力。领导者是被领导者的指导者,是改造领导环境的带头人,这种领导职能作用本身就赋予了领导者很大的能动性。如果领导者没有超前思维能力,就负不起这个责任,就挑不起这个担子。那种只会打“马后炮”的领导者,是不称职的领导者。

创造性

创造性是领导思维能力的最大特点。在领导活动中,领导者可以运用创造性思维充分发挥自己的聪明才智,表现自己的思维水平,展现自己的工作能力,开创领导工作的新局面。之所以把创造性作为领导思维能力的最大特点,一是因为领导工作没有现成的套用规则。每一种领导活动,每一项领导工作,每一个领导任务,都有它自己的特点。即使有前人的经验可以借鉴,但由于时过境迁,后人每前进一步,仍然需要自己的探索。二是因为解决问题没有统一的领导方法。领导活动中遇到的问题往往是随机的、多种多样的,每个问题都有它的不同的成因,不同的表现。因此,领导者在解决不同的问题时,必须进行不同的考虑,拿出不同的办法,即使是仿效、模仿、运用别人的方法,也要有针对性地作必要的调整、修改和完善。三是因为没有被认识穷尽的事物。领导活动面对着形形色色的未知世界,需要领导者去认识、去发现。而领导环境的可认识性和领导者认识的能动性,恰恰给领导者思维的创造性提供了广阔的空间。在领导活动中,要从司空见惯的事物中发现倾向性、潜在性的问题,要从已知的事物中发现未知的事物,要从“完善的事物”中发现缺陷,领导者必须运用创造性思维,最大限度地减少认识上的局限性。

第三节 领导思维能力的划分

领导者的能力素质是有差异的。我们平时测评干部,在测评表上都有“领导能力”一栏,让大家在优、良、中、差方格中画上肯定或否定的符号。在考核干部的评语上,一般都对干部的能力素质作出称职、基本称职或不称职的结论。这些考察、考核工作,对干部的评语、评价,实际上就是对领导者能力素质的划分。

思维能力作为领导者智力系统的核心,它决定着领导者的领导能力水平。实际上,领导者的能力差异,是领导者思维能力差异的外在表现。可以说,领导者的能力差异主要是领导者思维能力的差异。

领导者的思维能力既然有差异,我们就可以对领导思维能力作如下划分。

第一,按综合素质划分,领导思维能力有强有弱。领导思维能力是一个系统,在这个系统中有若干个子系统,这些子系统组成了一个复杂的思维能力结构。这个结构中各个要素的质量及其合理组合程度构成了领导者思维能力的综合素质。这种综合素质,是领导者在其生理素质基础上,经过后天接受教育、个人自学、实践锻炼、经验积累而形成和发展起来的。也恰恰是这些条件的不同,尤其是个人勤奋努力的不同,造成了这个领导者与那个领导者之间思维能力的综合素质的强和弱。如果说只按照强和弱这样的线条划分不够详细的话,那么,按照强、较强、中、较弱、弱来划分,可能更科学一些。

第二,按单项能力划分,领导思维能力有长有短。由于每个领导者的智力不同、知识面不同、经历不同、兴趣爱好不同等原因,领导者思维能力中各个要素的质量是不同的。有的此长彼短,有的彼长此短。

第三,按形成时间划分,领导思维能力的发展有早有晚。有的年轻早熟,考虑问题全面,处理问题稳重,工作起来有条理,有套路,有办法,表现出超过其年龄应有的领导素质。有的大器晚成,厚积薄发,年龄很大了才表现出来领导能力上的实力。早熟和大器晚成的领导者毕竟是少数,一般说来,绝大多数领导者思维能力的发展,谈不上智力早熟,也说不上大器晚成。但是,作为一个领导者,如果领导思维能力的提高跟不上年龄的增长,领导思维能力的进步,跟不上职务上的晋升,应该是有压力的事。

第四,按发展过程划分,领导思维能力有“潜”有“显”。领导思维能力有一个从“潜”到“显”的过程。“潜能”是指已经具备了担任更高更重要领导职务还没有担任这个职务,而没有表现出来的思维能力。“显能”是指已经担任了某个领导职务,而表现出来的思维能力。领导岗位有高级、中级、基层之分。在低层领导岗位上的领导者必须具备现职领导岗位的思维能力,同时要注意加强学习、积累“潜能”,为到高一层领导岗位上工作多奠定一些基础,切不可胜任现职岗位工作就不思进取。领导岗位有正职、副职、部门之分,在什么岗位想什么事,在什么岗位负什么责,这是无可非议的。但是,在责任比较轻松的岗位工作时,也必须在具备本职领导岗位思维能力的同时,加强学习,积累“潜能”,为到责任更重的岗位上工作打好基础。作为考察干部的领导者,在考察干部时,一定要有“潜能”和“显能”的观念,特别要注意发现低层岗位、副职岗位和部门岗位上的领导者的“潜能”,不要因为我们的知识的不足,误了人才,影响了事业和工作。

第五,按岗位特点划分,领导思维能力有“专”有“杂”。在领导工作中,有行政领导岗位,有专业领导岗位。由于领导者的岗位经历和努力的方向不同,有的业务管理能力见长,有的行政管理能力见长。作为领导者,既然站在了领导岗位上,就要注意全面提高自己的思维能力和工作能力,使自己成为一个称职的领导者。