

领导者丛书

领导力的 训练与测评

王 骚 / 著

HOW TO
TRAIN AND TEST
LEADER'S ABILITY

中国经济出版社

领导力的训练与测评

王 骚 著

中国经济出版社

责任编辑:师少林

电话:68308644

封面设计:白长江

图书在版编目(CIP)数据

领导力的训练与测评/王骚著. - 北京:中国经济出版社,2001.1

ISBN 7-5017-4721-0

I.领… II.王… III.领导-能力-研究
IV.C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83789 号

领导力的训练与测评

王 骚 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮政编码:100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

开本:850×1168 毫米 1/32 8.375 印张 220 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:4000

ISBN 7-5017-4721-0/D·273

定价:18.00 元

目 录

第一章 领导与领导能力	(1)
1. 领导与领导者	(2)
2. 被领导者	(5)
3. 领导能力及其构成	(6)
[案例分析] 微软公司的创建发展 ——比尔·盖茨杰出的领导能力	(9)
第二章 战略决策能力	(15)
一、领导者与战略决策	(16)
二、决策过程中的能力要求与能力测评	(28)
三、从学习到实践的战略决策能力训练	(42)
[案例分析] 维京唱片公司 音乐 战略转移开拓 ——维京大 西洋 航空公司的建立	(51)
第三章 组织指挥能力	(57)
一、组织活动与组织指挥能力	(57)
二、多层次的能力构成	(66)
三、组织指挥能力的测评与多角度训练	(87)
[案例分析] 领导者组织指挥能力的意义 ——布亚奇·诺曼对阿斯达集团公司的挽救	(106)
第四章 公共关系处理能力	(113)
一、如何理解公共关系	(114)

二、公关能力与公关能力的测评·····	(133)
三、公关能力的训练·····	(149)
[案例分析] 八十年代美国最佳公关案例	
——“泰诺”药物中毒事件·····	(165)
第五章 创新能力·····	(171)
一、创新的意义·····	(171)
二、创新能力的丰富内涵·····	(183)
二、领导者创新能力的测评与训练·····	(202)
[案例分析] 政府改革中的创新	
——柯克里斯市政会的机构改革·····	(215)
第六章 非权力性影响能力·····	(221)
一、非权力性影响能力的内涵·····	(221)
二、非权力性影响能力发挥的现实特征与能力测评	
·····	(232)
三、非权力性影响能力的训练·····	(245)
[案例分析] 非权力性影响能力	
——松下幸之助成功的法宝·····	(256)

第一章 领导与领导能力

领导，作为一种人类社会活动和社会现象，伴随着人类社会的产生而产生，也伴随着人类社会的发展而发展。在已经过去的 20 世纪，人类的领导活动与其他社会活动一样，始终在经历着历史与实践的考验。有的领导活动成功了，并且成为领导活动的典范；而有的领导活动失败了，并且成为领导活动的反面教材。在人类一切有组织的活动中，领导者往往成为活动成功或失败的决定因素之一。从另一个意义上说，不论成功或失败，领导者都进行了一次有意义并且难忘的社会实践，所获得的感觉和认知，将伴随其终生。鉴于领导者的重要作用和非一般的社会地位，其蕴含的魅力激励着无数的有志之士为之而奋斗、而拼搏。然而，有志成为领导者的志士们应该知道，作为成功的领导者，除了社会所赐予的良好机遇之外，所必备的就是杰出的领导能力，包括抓住和驾驭机遇的能力。不具备领导能力甚至是“领导潜能”的“领导者”，不论通过什么途径，包括正当与不正当的途径走上了领导岗位，失败或迟或早，是必然的结果。同样，鉴于领导者的重要作用，他的失败绝不是一种轻松的儿戏，这种失败往往导致一个部门或一个系统、甚至一个地区或一个国家的重大损失。

20 世纪已经过去，新的世纪已经来到了我们的面前。尽管历史给我们留下了宝贵的经验和教训，但是，如何成为新世纪优秀、杰出的领导者，如何担负起新世纪的领导重任，这仍

然是广大现任领导者、有志成为领导者的奋斗之士所面临的古老而又全新的课题，这同样也是全社会所面临的古老而又全新的课题。因此，主动、积极地训练，在实践中挖掘潜能，提高自身的领导能力，是成为杰出领导者的必经途径。

1. 领导与领导者

所谓领导，就是领导者通过一定的方式方法带领、引导着被领导者共同作用于某种客观对象，以实现某种既定目标的行动过程。从历史与现实来看，领导这一概念的含义广泛而又丰富。

从原始社会开始，群体性就成为人类活动的重要特征。这一特征也一直延续至今。为了战胜自然，克服险阻，获得生存和发展，人类必须结成群体，并且针对活动目标明确分工，协调合作，否则将不能实现自身的目标。很明显，在这种群体活动过程中，决策即明确要实现的活动目标及实现目标的途径和方法步骤，指挥即发布指令、调配资源、组织分工，带领大家去实现活动目标，协调即平衡因分工合作所产生的各种复杂关系等，也就成为一种重要的工作。从事这一部分工作的人，就成为群体中的领导者，而其他人则成为被领导者。这样，决策、指挥与协调也就成为领导者必须具备的三大基本能力。随着社会的发展，领导者与被领导者也成为两个相对的概念。也就是说，你在某一层次上是一位领导者，而在更高的层次上你则是一个被领导者。对于处在相对的领导地位的人来说，一方面应该具备基本的领导能力，另一方面也应该具有被他人领导的心理准备。

在现代社会中，随着社会活动的进一步复杂化和领导工作

发展的需要，在上层领导者与下层被领导者之间出现了中层管理者。领导与管理既有共同之处，又有很大区别。在社会发展的早期，小生产为社会生产的主体，生产技术落后，信息闭塞，人们的知识文化水平普遍较低，社会活动的规模也相对较小。这样，领导与管理往往融为一体，领导者也往往是管理者，领导活动也主要依靠领导者凭着自身的智慧和能力，身先士卒，身体力行，自我完成从决策、指挥到协调、监督的整个领导过程。在现代社会中，社会活动的宏观规模越来越大，微观领域越分越细，这样就对领导活动提出了新的要求。一个现代化的政府过程，往往是由社会调查、科学研究、规划决策、编制预算、人事安排、组织实施、协调合作、监督管理、信息反馈等众多环节相互连接、相互作用构成的系统过程。一个现代化的生产过程，也是由市场调研、决策规划、资金筹集、技术开发、产品研制、规模投产、存储销售、公关回款、市场服务等众多环节构成的系统过程。这众多环节、层次构成的系统过程，就必然要求领导与管理在有机联系的前提下出现必要的职能分离。

一般的领导科学理论认为，领导与管理比较起来，领导活动更具有宏观引导性，它侧重于战略决策的制定、未来发展趋势的预测及群体系统内部思想认识的统一；而管理活动则更具有微观操作性，它侧重于计划实施、协调监控及领导意图的具体落实。现实中的任何组织系统的任何领导活动都是由领导者与管理者共同承担的。一个领导者，首先应该具备管理能力，一方面为领导能力的形成打下基础，另一方面为领导决策在管理层的有效实施建立保障；而一个管理者往往是领导者的后备军，因此在具备管理能力的同时也应该逐步形成领导能力。

社会主义社会的领导者一方面是引导、指挥、组织实施社

会现行运转和社会发展的负责人，另一方面也是社会民众的公仆。在我国的现行领导体系中，从不同的领导领域来看，可以分为政党领导、行政领导、企业单位领导、事业单位领导和社会群众团体领导等；从不同的领导层次来看，党政领导可以分为中央领导、省市领导、区县领导、乡镇领导等。

我国宪法规定，中国共产党是全中国人民的领导核心，党通过法定的程序，通过国家立法、司法、行政机构对全国实施领导。我国的政党领导也就集中体现在中国共产党领导下的多党合作制度、党的方针政策政策的贯彻和引导、以及全体共产党员在社会活动中的先锋模范作用。从中央到地方，从政府到社会各领域中，党的各级委员会、各级党组、各级支部等是政党领导的具体机构；各级具体机构中的书记职务担任者则是不同层次的主要领导者。

我国的行政领导是指从中央到地方各级政府的领导，包括中央政府（国务院）、省市政府、区县政府、乡镇政府的领导等。我们的各级政府一方面要接受党在政治上、组织上、思想上的领导，另一方面要对各级人民代表大会负责。国务院总理、副总理，国务院各部委、各直属机构的负责人，各省长、市长、区长、县长、乡长、镇长等，则是我国的各级行政领导者。行政领导内部还可分为承担一般权限的行政领导和承担专门权限的行政领导。前者是指各级政府对其下属各个部门和人员的领导，这种领导活动在其所辖的区域内是全局性、综合性的，领导者具有指挥权、控制权和人事任免权等；后者是指在各级政府下设的若干职能部门中负责组织管理某一方面行政事物的负责人，这种领导者所具有的是处理某一方面行政事物的专门权限。

我国的企事业领导是指广大企事业单位中的主要负责人。

企事业单位基本上都是专业部门，企事业领导不仅要具有宏观领导能力而且还要具有微观管理能力。企事业单位往往是各行各业的专业部门，由各种各样的专业人才构成，其中的许多专业部门还要直接承担组织运营的经济责任。因此，越是高层次的企事业领导，越是要由基础知识雄厚、一专多能，既具有现代领导能力又具有现代管理能力的人员来承担。各企业、公司的董事长、经理，各类学校的校长，各科研院所的主要负责人等，都属于企事业领导。

我国的社会群众团体领导是指各种社会组织、社会团体的主要负责人。社会群众团体担负着贯彻落实我党制定的方针、路线、政策的重要任务，履行着团结群众、教育群众、为群众利益服务的重要职责，是党和政府密切联系群众的重要纽带。因此，我国的社会群众团体领导也是我国领导系统中的一个重要组成部分。各级工会主席，各级共青团委、团支部书记，各级妇联主任，各种联合会、学会、协会的主要负责人等，都属于社会群众团体领导者。

2. 被领导者

领导之所以被称为领导，一个不可缺少的条件就是因为与其相对应存在着被领导者。假如没有被领导者，也就没有什么领导者。因此，领导者与被领导者是领导科学中两个缺一不可的对等概念，是构成整体领导活动的两个基本要素。一项领导活动能否成功，领导者与被领导者起着同等重要的决定作用。这样说来，领导者与被领导之间的关系也是领导领域的一个重要问题。作为一个领导者来说，沟通、把握、管理、使用好被领导者，主动采用各种方式来提高被领导者的素质和水平，调

动起被领导者的工作积极性和主动性，也是领导者具备领导能力的一种体现。

所谓被领导者是指在社会活动中处于被领导地位的组织和人员。他们的职责除了接受和服从领导之外，还应该支持和监督领导。被领导者接受和服从领导，是领导活动的客观规律所决定的。在领导者的决策、指令正确、合法、符合整体利益的前提下，接受和服从领导也就是接受和服从真理和科学。领导者履行自身的决策、指挥和引导等职责，与之相对应，也就要求被领导者服从领导者的引导和指挥，以共同实现决策目标。领导者制定的决策目标和领导者的一切意愿，只有通过被领导者的具体行动才能实现。没有被领导者的支持和配合，任何领导者都会一事无成。因此，领导者必须要求被领导者的支持和配合，被领导者也必须支持和配合领导者。在这对等的相互关系中，领导者起着决定的作用。被领导者能否产生工作积极性和主动性，主要取决于领导者有没有凝聚魅力和内部整合能力来调动起被领导者的工作积极性和工作主动性，使被领导者积极主动地发挥自己的智慧和能力，参与从决策、实施、监督到目标实现的整个领导活动过程。

3. 领导能力及其构成

能力是指人顺利完成某项活动所必备的心理条件，是影响活动效果的基本因素。领导能力，简言之，就是通过实践检验而体现出的，领导者履行好自己的职责，创造性地完成领导工作的能力。领导能力是领导者的个体素质、思维方式、实践经验以及领导方法等影响具体领导活动效果的个性心理特性和行为特征的总和，它是领导者素质的核心。一般而言，领导能力

包括两个层面：领导者的一般能力和领导者的专门能力。领导者的一般能力，是指领导者具有的、同时也是从事一般工作或职业的人员必须具备的能力，这种能力是领导者专门能力的基础，对领导者有效地履行自己的职责有重要的意义。

领导者的专门能力，是指领导者区别于普通工作者的能力。通常而言，领导者的专门能力主要包括：

(1) 战略决策能力。这是领导者首先应该具备的一种领导能力，这种能力主要体现在提出目标、制定战略、拟定计划、组织指挥和调配人员的过程中能作出果断、科学的决定。领导者决策能力的大小；直接决定着战略目标的正确确定和工作计划的科学可行，直接决定着领导活动的绩效，它是衡量领导水平高低的一个重要标志。

(2) 组织指挥能力。这是领导者不可缺少的实际运作能力，这种能力是指领导者为了组织的利益和实现决策制定的目标，运用一定的领导方法和领导技巧，把来自不同地区、不同系统、不同职业、不同文化背景以及民族、性别、年龄等均不相同的人员组织在一个团结向上的集体之中，使大家朝着一个共同方向和目标去努力、去奋斗的能力。组织指挥能力的内涵很广，可以包括合理选择下属的能力，架构、建立组织系统的能力，合理向下属授权的能力，合理安排调配资源（人力、财力、物力、信息、时间）的能力，宏观把握、控制本系统整体运作局面的能力，沟通、协调、激励下属的能力，根据实际运作情况的变化及时应变的能力等。

(3) 公关处理能力。这是领导者通过有计划的组织活动，宣传自己和组织，树立良好的外部形象，排除阻碍，保障领导工作目标顺利实现的能力。对外部人员而言，一个组织系统的领导者往往也是其所在组织系统的代表者，他必须能代表自己

的组织系统理顺与上级组织、下属部门、社会公众等各个方面的关系，取得内外上下的一致支持，使各界对你和你的组织系统充满信心，从而为组织的发展提供良好的外部环境。领导者在处理这些公共关系时，必须要具备一定的公关社交能力，并且时刻牢记自己不仅代表着个人，而且是本组织系统的代表者，必须时刻注意要采用各种方式方法在组织内部塑造良好的个人形象，在公共场合塑造良好的组织形象。

(4) 创造能力。这是领导者在现代社会条件下，面对组织系统生存、发展的需要，改革现实，创造性地完成领导工作任务的能力。现代社会的飞速发展，必然要对领导工作提出新的要求，先前一切不适应的因素都需要改革和创新。领导者没有改革创新能力，也就必然不能担负新时期的领导工作任务，其所领导的组织系统也将逐步被淘汰。领导者的创造更新能力的大小取决于他的思维方式、对旧事物的批判精神、思维灵敏度、敢于承担风险的精神和创新的实践技能。

(5) 非权力性影响能力。这是领导者凭借自己的个人威信（而不是权力）凝聚下属、影响下属、指导下属的能力。领导活动实践可以充分证明，领导者对其下属及组织之外的人们的影响力有权力性和非权力性之分。在传统的管理模式中，领导者主要依靠使用职权来形成影响力。手中握有权力，就必然对下属形成一定的制约力，出于对权力的畏惧，下属在一般情况下都要遵从领导，从而形成领导权威。而当今的现代组织管理实践表明，除了权力因素之外，非权力因素在领导过程中也发挥着重大的作用。因此，一个领导者除了能够支配权力之外，还必须具备非权力性的影响力。这种非权力性影响力的形成，很大程度上依赖于领导者的综合素质，包括人格、道德品质、专业水平、人际关系、工作业绩等因素综合形成的个人威信。

在归纳分析领导者专门能力时，值得注意的是，在具备一般领导能力的基础上，不同的职务、不同性质的组织系统、不同层次中的领导者所应具备的领导能力将会出现一定的差异。这一点可以通过具体的职务分析来掌握。对于高层领导者而言，对一把手而言，战略决策能力、创造更新能力、非权力性影响能力相对重要一些；而对于中层、基层领导者，或副职而言，则应具备较强的组织指挥能力和公关能力。

[案例分析]

微软公司的创建发展

——比尔·盖茨杰出的领导能力^①

几乎每一天，半数以上的个人电脑用户在打开电脑后就会看到屏幕上的“Microsoft Windows”字样。此时，计算机屏幕上将充满了图标，用户们又将通过“激活”一个图标来启动微软公司的一个桌面应用程序，或是进入信息网络。电脑已经成为现代社会的一个重要组成部分。

这就是力量。像其他现代科技产品，如电话、汽车、电视和VCD一样，电脑改变了千百万人的生活、工作和思维方式。然而，现代人皆知，如果没有软件使电脑硬件来完成几乎无限多的任务指令，电脑就毫无用处。而微软公司正是致力于电脑软件开发的迄今为止世界上最大和最富有的公司，并且从其建

^①（美）迈克尔·科索马罗等《微软的秘密》，北京大学出版社，西蒙与舒斯特国际出版公司，1996。

立的那一天起，就以惊人的速度不断发展。与其惊人的发展速度相比，洛克菲勒、卡奈基、摩根、福特等美国老牌财团则明显落伍。微软公司的超级成功，虽然与多方面的因素相关，但是，其创始人比尔·盖茨和保罗·艾伦超前的思辨能力、捕捉机遇创新开拓的能力、战略决策及组织管理能力等现代领导者应具备的综合能力，不能不说是一个最关键的因素。微软公司已经成为现代企业成功的典型范例，被誉为微软皇冠上的宝石的那些全新的关键概念，决定了微软的技术创新、市场开拓和创造、以及管理数以千计高水平技术人才的创造性能力，则仍然焕发着令世人着迷的诱惑力。

许多成功的企业都归因于总裁的技术知识、商业敏锐感及领导能力。在今日的美国产业界，微软公司总裁比尔·盖茨是最精明的企业家之一。无论是对于软件和计算机技术发展趋势的独到见解，还是领导组织一个庞大的盈利企业，他都体现出了惊人的才华和能力。微软公司初创时期，比尔·盖茨被认为是一个脾气暴躁、喜欢吵闹的人，经常对其雇员横加指责，甚至大声咆哮。但是，他随着公司的发展逐渐成熟，将注意力集中在开发关键的产品，持续不断地对新产品和业务的选择进行指挥引导。他创立了自己独具特色的企业机构，依靠高级管理人员和技术专家，高效能地领导指挥着微软公司这一庞大、复杂的机器。

1973年，比尔·盖茨被哈佛大学录取。1974年，保罗·艾伦终止了在华盛顿大学的攻读计算机科学学士的学业。两年之中，比尔·盖茨和保罗·艾伦利用哈佛大学的计算机设备编写了计算机基础语言 BASIC 的一个版本。

1975年，比尔·盖茨中断了哈佛大学的学业，与保罗·艾伦合伙创建了微软公司。当时，微软公司只有一种产品，三名

员工，收入 16000 美元。当时，许多电脑公司，包括 IBM、DEC，甚至后起的苹果公司，都将生产目标集中在电脑硬件上。比尔·盖茨的合伙人保罗·艾伦也主张既生产硬件又生产软件。而比尔·盖茨当时就以非凡的超前思维能力意识到，电脑工业中真正的摇钱树是在软件之中。他在回忆初创时期的决策过程时曾经这样说道：“我想我们应该只做软件。微处理器的能力每两年就翻一番。在一定意义上说来，你可以把计算机本身的能力想象成几乎是免费的。为什么要卷进制造几乎是免费的东西的生意中去呢？什么是稀缺的资源？是什么限制了对无限的计算机能力的利用？软件！”在这种思想的主导下，微软公司从出售程序设计语言，到出售电脑操作系统，再到直接出售软件产品，逐步使自己处于世界领先的地位。其先后开发生产的 MS-DOS 磁盘操作系统、WINDOWS 图形操作桌面、以及 OFFICES 套装办公软件系统，已经驰名于全世界。1995 年，比尔·盖茨被列为世界上最富有的人，拥有约 130 亿美元的净资产；1983 年退休的保罗·艾伦也成为亿万富翁。

微软的成功还在于比尔·盖茨出众的内部管理能力和市场驾驭能力。市场实践可以证明，多达 90% 的新公司在头五年内就会夭折，而在存活下来的公司中，许多也都不能很好地适应业务量的增长，从而发展缓慢甚至逐渐萎缩。这种现象主要是因为这些新公司往往不能建立有效的用来控制更大组织的管理系统，或是不能在长期内展开竞争。而比尔·盖茨领导的微软公司却以高度的技巧驾驭了极其快速增长：一方面保留了公司早期结构较松散，不设置官僚机构等特性的绝大部分，保持了高效率 and 较低的人力成本；另一方面，高度注重用户的信息反馈，把用户的意见结合进产品开发生产的整个周期中。与其他“高傲”的公司相比，微软公司与用户更加贴近。

随着微软的不断发展壮大，作为公司总裁的比尔·盖茨曾遇到许多前所未有的问题。但是，他坚持不懈地努力，使自己处于公司发展和行业发展的最前沿。他每天都在决定什么该“管”，什么该“做”，工作特征就是“忙碌”。他反对盲目扩充人员，自己只配备了一名行政助理和一名由程序经理或软件开发人员兼任的技术助理，任期一至两年。助理需要复审产品构造思路和说明书，作会议笔录，追踪竞争对手的行动和市场的最新动态，帮助总裁跟上不同项目的进度。微软公司的管理层采用了相当传统的层级管理方法，但是比尔·盖茨事必躬亲，始终保持高度的参与。他主持每年4月份和10月份的程序复查和计划会议，制定大批量生产新产品的时间表并拟定财务预算的时间安排。根据部门经理们对销售额的预测和费用支出预算的分析结果，比尔·盖茨组织公司其他领导人员来决定下一会计年度所要雇用的员工人数。他不仅在所有重要的程序复查与计划会议中起主导作用，而且对核心产品部门进行直接的指导。

一年之内，比尔·盖茨要经过一或两次集中的“思考周期”。在这段时间内，他使自己与世隔绝，集中脑力来思索一些重要的问题。例如：怎样来获得更多的用户支持？怎样来使员工们更加团结合作？五年之后产品领域会发生什么样的变化等。

微软公司成功的案例充分说明了现代企业发展中领导能力的重要性。在当时没有人能准确地预见到电脑市场会增长到如何程度的时候，比尔·盖茨清楚地把握了电脑软件的巨大经济潜力以及IBM公司作为一个将确立市场标准的硬件生产销售商的重要性；他看到了培植电脑兼容机生产商以使电脑市场延伸至远远超出IBM公司范围之外的价值；他也认识到了将最初的DOS技术更新为WINDOWS和电脑基于图形操作的重大潜力。比尔·盖茨作为富有远见的现代企业领导者，出色地驾