

计划能力 决策能力 实施能力 评估能力
表达能力 沟通能力 用权能力 用才能
专业能力
学习能力 创新能力 理财能力 适应能力
协调能力 思维能力 判断能力
驾驭能力 应变能力 组织能力

21世纪领导者必备的 19种能力

沈宗伍

21SHIJILINGDAOZHE BIBEIDE
19ZHONGNENGLI

中共中央党校出版社

21世纪领导者必备的 19种能力

沈宗伍

中共中央党校出版社

责任编辑 彭劲松
封面设计 翟永莲
版式设计 尉红民
责任校对 王洪霞
责任印制 张志军

图书在版编目 (CIP) 数据

21 世纪领导者必备的 19 种能力/沈宗伍著. —北京:
中共中央党校出版社, 2003. 10
ISBN 7-5035-2809-5

I. 21… II. 沈… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 086286 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

北京国防大学印刷厂印刷 北京奥达福利装订厂装订

2003 年 10 月第 1 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 A5 印张: 9.875

字数: 274 千字 印数: 1~5000 册

定价: 19.00 元

目 录

第1章	总论
1.1	能力释义/2
1.2	能力类型/3
1.3	领导工作/4
1.4	领导者的能力/5
1.5	领导者能力提高的基本途径/6
第2章	学习能力
2.1	学习化时代/9
2.2	学习与学习能力/11
2.3	终身学习观念/14
2.4	领导者的知识结构/16
2.5	学习规律/19
2.6	提高学习能力/20
2.7	学习类型与学习能力/23
2.8	附录：领导者素质自测/24
第3章	创新能力
3.1	创造是领导活动的生命力/37
3.2	创新过程/38

DAN 87/07

- 3.3 创新环境/40
- 3.4 创新能力的构成因素/41
- 3.5 领导创新能力的特征表现/43
- 3.6 创新能力的释放/44
- 3.7 领导创新主要方法/46
- 3.8 领导创新能力的培养/50
- 3.9 附录：创新能力测验/52

第 4 章 理财能力

- 4.1 理财及其重要性/56
- 4.2 理财环境/57
- 4.3 理财战略/58
- 4.4 理财基本方法/61
- 4.5 理财类型/62
- 4.6 领导者应从哪些方面提高理财能力/67
- 4.7 附录一：领导者如何阅读财务报表/70
附录二：领导者必备资本运营知识/72

第 5 章 适应能力

- 5.1 环境与适应/77
- 5.2 领导者的环境/79
- 5.3 领导者的情商（EQ）与适应/81
- 5.4 领导者适应能力及其重要性/84
- 5.5 领导者如何提高适应能力/86
- 5.6 附录一：如何缓解工作中的紧张/88
附录二：测试你的社会适应能力/90

第6章 协调能力

- 6.1 领导协调及其重要性/98
- 6.2 领导者协调原则/99
- 6.3 领导者协调方法/101
- 6.4 协调与上级之间的关系/103
- 6.5 协调与下级之间的关系/107
- 6.6 协调同级关系/109
- 6.7 协调领导班子之间的关系/110
- 6.8 协调与群众之间的关系/112

第7章 思维能力

- 7.1 思维及其双重特征/115
- 7.2 思维品质与思维能力/116
- 7.3 思维类型/118
- 7.4 提高思维能力的三大环节/120
- 7.5 领导者思维能力培养中的几个重要问题/122
- 7.6 附录：趣味思维能力自我检测/123

第8章 判断能力

- 8.1 判断能力的含义/138
- 8.2 领导者判断能力及其重要性/138
- 8.3 领导者如何提高判断能力/140
- 8.4 直觉与判断能力/145
- 8.5 如何有效防止错误判断的出现/146
- 8.6 附录：领导者判断能力自测/150

第 9 章 计划能力

- 9.1 计划及其重要性/152
- 9.2 计划原则、程序与方法/153
- 9.3 计划能力与领导活动/155
- 9.4 领导者计划能力的提高/157
- 9.5 计划拟订的失误及防范/159
- 9.6 附录：2008 年北京奥运行动规划总体战略构想/160

第 10 章 决策能力

- 10.1 决策及其科学化/166
- 10.2 领导者决策的重要性/168
- 10.3 领导者决策行为的一般过程/169
- 10.4 领导者决策能力的基本要求/170
- 10.5 领导决策的主要类型/171
- 10.6 领导者常用决策艺术/172
- 10.7 决策失误及纠错/174

第 11 章 实施能力

- 11.1 实施能力及其重要性/177
- 11.2 实施的特点与原则/178
- 11.3 实施系统与程序/179
- 11.4 正确处理实施过程中的重要关系/181
- 11.5 领导者从哪些方面提高实施能力/182
- 11.6 避免计划实施中常见的失误/183

第 12 章 评估能力

12.1	评估的含义、特征与作用/186
12.2	评估的范围、程序与手段/187
12.3	评估方法/189
12.4	领导效能及其评估/190
12.5	领导者如何优化评估/192
第 13 章	驾驭能力
13.1	驾驭能力对领导者的重要性/195
13.2	战略与领导者驾驭能力/195
13.3	矛盾与领导者驾驭能力/197
13.4	竞争与领导者驾驭能力/200
13.5	指挥与领导者驾驭能力/201
13.6	控制与领导者驾驭能力/204
第 14 章	应变能力
14.1	现代社会应变的重要性/208
14.2	应变的几种典型状况/209
14.3	应变原则与过程/210
14.4	领导者应变能力的提高/211
14.5	如何正确对待挫折/212
14.6	适时解决冲突/213
14.7	附录：应急能力测试/214
第 15 章	组织能力
15.1	组织及其职能/217
15.2	组织重要性及相关因素：一个实例/220
15.3	组织能力的含义与构成/221

- 15.4 组织能力与团队建设/222

第 16 章 表达能力

- 16.1 表达能力的重要性/227
- 16.2 领导者如何提高文字表达能力/227
附录：各类公文写作格式/229
- 16.3 领导者如何提高语言表达能力/242
- 16.4 领导者如何提高态势表达能力/247
附录：身体语言测试/249

第 17 章 沟通能力

- 17.1 沟通和沟通能力/254
- 17.2 沟通方式/256
- 17.3 管理沟通基本流程/257
- 17.4 有效沟通的基础和原则/258
- 17.5 沟通技巧/259
- 17.6 沟通障碍的克服/262
- 17.7 如何提高沟通能力/265
- 17.8 附录：沟通技能自我测试/267

第 18 章 用权能力

- 18.1 权力的来源/270
- 18.2 领导权力的意义和特征/271
- 18.3 领导用权的一般原则/272
- 18.4 影响领导用权的主要因素/272
- 18.5 善于授权/273
- 18.6 避免“越权”/275

第 19 章 用才能力

- 19.1 用才的重要性/278
- 19.2 人的气质与领导用人能力/279
 - 附录：气质测验/281
- 19.3 人的性格与领导用人能力/284
 - 附录：性格测验/285
- 19.4 领导者用人的基本要求/288
- 19.5 如何提高用人能力/289
- 19.6 走出用人的九种误区/292

第 20 章 专业能力

- 20.1 领导者的社会角色及其专业素质要求/295
- 20.2 文官制与技术官僚/295
- 20.3 领导者专业能力及其重要性/297
- 20.4 领导者专业能力的影响因素分析/301
- 20.5 培养领导者专业能力的方法/303
- 20.6 领导者专业知识结构的合理配置/304

第 1 章

总 论

21 世纪领导者必备的 19 种能力

1.1 能力释义

能力是日常生活中运用频率较高的词汇之一。随着现代社会竞争的加剧,不管人们是否自觉地意识到,“能者生存”已经成为一个重要的法则。有没有能力,能力有多大,能力运用得如何,直接关系到一个人在社会生活中的职业抉择、生活水平乃至社会地位。作为一个现代人,特别是作为一个现代领导者,不注重能力建设是不可想象的。无能之辈,最终会受到现实生活的无情嘲讽。

对于能力的理解,不同学科的回答是不同的。从心理学的角度讲,能力主要指顺利完成某种活动所需的心理特征。从教育学的角度看,能力主要指人依靠智力和知识通过实践所形成和表现出来的身心力量。简言之,能力是人们顺利完成某种活动所必须具备的素质和特征。其结构是由两部分组成的,一是技能成分,这是基础成分;二是技能高水平综合的心理特点。

能力与技能、思维、知识、智力关系密切,但也有所区别。技能是指在已有知识经验的基础上,通过练习形成的执行某种任务的比较稳定的活动方式,一般分为智力技能和操作技能两类。能力源于技能又高于技能。技能是能力的基础,能力是技能的高水平的综合。我们人才培养的最终目的是培养适应社会和自身发展的各种能力,而不能只停留在技能上。

能力是一种认识范畴,它通过认识活动表现出来,人们在认识活动中获得客观事物的种种信息,必须经过大脑的加工,也就是人的思维过程,才能形成对客观事物的认识,而把这种认识通过各种活动方式表现出来,就是能力。所以离开思维,能力就不

复存在。另外,思维也是技能发展成为能力过程中的关键因素,一个人的技能只有通过思维才能上升为具有高水平综合的心理特点,而最终形成能力。

知识主要指对客观世界的现象、事实及其规律的认识结果,是人类实践经验的概括和总结。人们在认识过程中,不断积累、丰富自身的知识,大量的、丰富的知识是思维的基础,也是形成能力的重要因素。知识在能力的发展中形成,能力在知识的活动与运用中不断发展。

一般认为,智力是指人们有效地进行认识活动的那些稳定的心理特征的综合。它包括观察力、记忆力、注意力、想像力和思维力,其中以思维力为核心。智力蕴藏在能力之中,智力可以在培养能力的过程中得到发展,智力的发展反过来又为能力的提高提供了条件。但智力转化为能力需要一个过程,需要社会实践活动的中介。

全面、正确地理解了能力的内涵、特点和结构,才能采取合适的途径培养能力。能力训练的起步,要从扎实的相关技能开始;能力训练的目标,是要通过训练形成能力的相关心理品质(思维品质);能力训练的途径,离不开社会实践活动。

1.2 能力类型

根据表现特点和素质要求的不同,能力又可以分为不同的类型。不同的工作岗位,对能力的要求是不同的。

总的来看,能力可分为基本能力和综合能力两大类。基本能力是指某些单因素能力,如感知、思维、记忆、肌肉运动等能力。综合能力是指为完成某种专业性活动,由一些基本能力结合而成的能力。

按照能力应用的范围,可分为一般能力和特殊能力。一般能力又叫基本能力,是指在所有活动中都必须具备的能力。特殊能

力则是指在完成一定的专业活动中所需要的能力。

按照个体能力的特点,可分为优势能力和非优势能力。这是针对一定的个体而言的。一个人的能力是方方面面的,在其能力系统中,通常有一种占据主导地位,称之为优势能力,而处于从属地位的能力就是非优势能力。

按照能力与主体结合的效果,可分为实能和潜能。实能是一个人现在懂得什么和能干什么,即已掌握的知识和技能。潜能是一个人的身体和心理条件决定的完成某种活动的可能性。

能力类型的划分给人们的启示在于,能力的培养和发展应该是全面的,同时也应该是重点突出的。就是说,要致力于不断提高综合素质,而不能忽视某一项能力的培养,不能忽视潜能与实能的结合。同时,也要根据个体特点和社会环境重点培养一定的特殊能力和优势能力,才能拥有核心竞争力。

1.3 领导工作

领导工作是指在一定的环境和条件下,领导者率领、引导被领导者,采用一系列有效的领导手段,为实现一定的领导目标而进行的社会群体实践活动。作为一种社会现象,领导工作由一定的要素组成,并以一定的结构形式存在和发展着。

领导工作一般包括领导者、被领导者、领导环境、领导手段和领导目标五个基本要素。领导者是指在领导组织中担任一定领导职务、拥有一定权力、肩负一定领导责任,率领、影响和组织群众实现一定领导目标的人。被领导者是指在领导者率领、指挥和管辖之下进行活动的个人或群体。领导环境是影响领导者从事领导活动的一切因素的总和。领导手段是领导者在领导活动中为实现领导目标、履行领导职能而采取并作用于领导对象的基本工具,是联系领导主体、领导客体和领导环境的中介和桥梁。领导目标是领导活动所要完成的任务和达到的目的的总和。

领导是人类社会共同劳动和共同生活的需要而产生的社会历史现象,是对人们的社会关系产生有效影响的力量,具有自然属性和社会属性。在中国这样的社会主义国家,领导的基础是人民群众,领导的任务是为人民造福,领导的本质是为人民服务。

1.4 领导者的能力

领导能力是由领导工作的特点决定的。领导能力简言之就是能激发领导者的活力并使之转化为领导活动的能力。一种最新的观点是认为,领导能力可以理解为相互作用的活动范围,因为它是人与人之间的关系,所以不具有个人性质。但领导能力强的人往往给人以深刻的印象,给人类社会和组织群体带来巨大的收益。如美国通用电气公司总经理杰克·韦尔奇的决策力,微软公司的比尔·盖茨的直观的才华,诺尔曼·施瓦尔兹科普夫将军的指挥风度,都是具有高超领导能力的风范。

领导能力具有实践性、综合性、能位性、层次性。领导能力是在实践中不断提高的,必须通过领导活动转化为社会实际效果。领导能力是多方面的,涉及决策决断、选人用人、沟通协调、激励凝聚等方面。领导能力在不同领导者身上的表现是不一样的,也就是说领导能力在水平上有高低。领导能力还是一个由不同层次的能力有机构成的稳定结构,基础性能力、实用性能力都不可缺少,不同层次领导者的能力要求有所不同。但在现实条件下,领导能力结构中有一些能力是特别需求或者说是特别短缺的,需要重点培养。

领导职责的履行、领导任务的完成,领导效能的提高、工作业绩的出色都需要领导能力。领导能力在实际工作中的创造性运用,能够带动别人奋勇前进,完成领导活动确定的目标和任务。领导能力强的人,能够认识自己的优势和劣势,自觉进行积极的自我设计。他们工作都较出色,其价值体系和价值观念在工作中

得到了体现，工作能使其基本需要和基本动机得到满足。

在我国进入全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化建设的历史新阶段，我们面临着新的形势和新的任务，国际国内各方面的竞争日益激烈，这就要求领导者具备更强的领导能力。从领导干部队伍现状看，领导能力亦有待增强。领导干部队伍正处于新老交替的关键时期，一大批年轻干部需要从多方面得到锻炼和提高。领导干部队伍中存在的很多问题，如专业太“专”、知识狭窄，能力单一、综合不足，忙忙碌碌、疲于被动应付、不善战略运筹，好强、要强、逞强、不善合作共事，等等，都需要从领导者能力的提高上来得到解决。

对于 21 世纪领导者而言，有哪些能力需要引起重视并加以重点培养呢？我们认为，随着新世纪对领导者的新要求，学习能力、创新能力、营销能力、理财能力越来越成为领导者必需的新能力，而且其作用越来越突出，应该引起领导者的高度重视。就领导者与客体环境和主体环境的关系来看，适应能力和协调能力是基本能力；就领导者活动过程看，计划能力、决策能力、实施能力、评估能力、驾驭能力、应变能力和组织能力是基本能力；就领导活动中涉及的两大基本要素看，用权能力和用才能力是基本能力；就领导者社会交往关系来看，表达能力和沟通能力是基本能力；就领导者与自身的关系来看，思维能力、判断能力、专业能力、反思能力是基本能力。

1.5 领导者能力提高的基本途径

在日常生活中，人们经常感慨，那些在历史上留下痕迹的伟人具有与生俱来的超强能力，能够在变化莫测的历史风云和人生长河中主宰沉浮，赢得成功。殊不知，能力是通过自觉的培养得到提高的，高超的能力背后无不蕴藏着艰辛。领导者必须千方百计地提高自己的能力。

加强自我学习。人人都要学习，领导者更需要学习，这是由领导者所处的地位和肩负的任务决定的。加强学习是提高领导者能力的基本途径。领导者无论有多么忙，都要注重学习“充电”，使自己的大脑接受来自各个方面、各种渠道的新信息、新知识。

进行强化培训。任何刚走上领导岗位的中青年领导干部，都不可能一下子就具备所有的能力，更何况当今世界上科技发展日新月异，新知识、新学科、新情况层出不穷，即使一些领导者接受过高中等教育，也还是需要根据不同时期的领导任务要求对其进行继续教育培训，更新已经老化的知识，使其素质日益完善。同时，一些年龄大的领导者，在当前改革开放的新形势下，面临社会的发展和科技的进步，需要具备更强的适应力、思考力、判断力和决策能力，还应具有对周围复杂事物进行统筹解决的计划、组织和创新能力。这就要对领导者进行有序的、定期的强化培训，解决一些普遍存在的突出问题。要采用一些先进的技术手段和方案对领导者的能力定期进行测评，有针对性地培养领导者能力结构中相对欠缺的部分。

在工作实践中锻炼。实践锻炼是提高领导者能力的一个根本性的和特别有效的方法。老一辈无产阶级革命家、军事家都是投身于革命斗争的实践才逐步成长起来的。今天的各级领导者，也只有投身中国特色社会主义现代化建设的实践，才能不断成长。领导者实践的方法和途径很多，必须因人而异。领导者可以通过深入第一线调查研究，提高自己观察问题和分析问题的能力。可以通过参加或列席某些领导工作会议，如决策会议、计划会议、人事会议、汇报会议等，来提高组织协调能力、灵活应变能力等。也可以独立承担一些领导任务，如主持某个会议，组织起草文件，带领工作组去处理某些问题等，从而提高自己的判断能力、表达能力等。