

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，也要有针对性地进行必要的调整、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 切不可可以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。

第二章 领导思维能力的地位

认清领导思维能力在领导能力中的地位，弄清领导思维能力与领导能力的关系，明确领导思维能力对领导者的作用，提高领导者对思维能力意义的认识，对于增强领导者学习思维知识的自觉性，有意识地锻炼自己的思维能力，做好领导工作，具有十分重要的意义。

领导思维能力与领导能力的关系是内容和形式的关系。领导思维能力是内容，领导能力是领导思维能力的实现形式。领导思维能力是“看不见的能力”，领导能力是“看得见的能力”。

领导能力是由诸如统筹能力、决策能力、用人能力、组织管理能力、协调能力等许多具体能力组成的非常复杂的能力系统。从不同角度、不同标准、不同层次，还可以划分出各种各样的能力。但是无论怎样划分，无论什么样的具体能力，归根结底都是思维能力所决定的。各种具体领导能力都是在领导活动中表现出来的外在的、被看得到的能力，实际上，这些具体领导能力背后起决定作用的是领导思维能力。

既然领导思维能力是领导能力的基础，决定着领导能力，那么，领导思维能力和领导能力的强弱就是成正比的，它们的形成、发展、提高也是同步的。一个领导者思维能力结构比较全面合理，他的领导能力素质整体水平就会比较高；一个领导者某个方面的思维能力比较好，他领导能力相应的方面就会比较强，反之，也是同样的道理。

讲领导思维能力决定着领导能力，并不是否认其他因素对领导能力的影响作用，比如，一个领导者的气质性格特点，对其领导能力的发挥就起着重要的影响和制约作用。

领导者的思维能力，还决定和影响领导方法和艺术。实际上，领导方法和艺术是领导能力的组成部分。为了更鲜明地认识领导思维能力的地位，将领导方法和艺术单独拿出来加以分析也十分必要。因为领导方法和艺术，是反映领导者处理非程序化、非规范化的复杂问题的能力。尽管如此，领导方法和艺术也是由领导思维能力决定的。可以说，领导思维能力是领导艺术的灵魂。在领导工作中，任何一种具体领导方法和艺术，都是领导思维方法和艺术的外在表现。领导者思维方法和艺术的不同，必然决定领导者领导行为上方法和艺术的不同。领导者思维方法和艺术发生变化，必然会决定领导者行为上的方法和艺术的变化。

从领导思维能力的地位，领导思维能力与领导能力互相之间的关系中，我们可以得出这样一个结论，就是领导者要高度重视思维能力的修养和锻炼。只有打牢领导思维能力这个基础，才能从根本上提高领导能力。

第一节 领导思维能力决定领导者的统筹能力

统筹能力就是统揽全局，筹划工作的能力。它是领导者的基本能力，综合性能力。因此也是十分重要的能力。领导者的职务越高，对其统筹能力的要求也就越高。特别是站在主要领导岗位上的领导者，统筹能力是其必须具备的能力素质。没有统筹能力，高层领导者或主要岗位上的领导者，就如同站在了拉网的位置上而无力提动网纲，其结果必然是纲举不起来，网目也张不开。如同坐在了琴师的位置上不会弹琴，只能发出不协调的单音，甚至是一片噪音。

统筹能力的强弱，实际上是领导者全面思维能力素质在工作上的反映。领导者在工作上统不起来，不会筹划，工作思路就不会清晰，安排工作就不会有序，落实起来就不会有章法。要提高领导者的统筹能力，克服和纠正存在统筹能力上的不足，单纯就事论事是解决不了问题的，必须从提高领导思维能力这个根本上去下功夫。

领导者要提高统筹能力，必须面对复杂的领导环境，养成爱动脑的习惯，不断学习和提高自己分析、综合、概括和判断等思维能力的素质。

领导者要提高统筹能力，必须学会从全局出发看问题。站在本单位的最高点上，把各方面的情况统筹思考。在工作的纵向上从最高点捋到最低点，在工作的横向上从一个端点捋向它的尽头，抓住纵向与横向的结合点，从中找出工作的重点，然后以重点为坐标外展开去梳理工作思路。

领导者要提高统筹能力，就要处理好重点工作和一般工作的关系。善于抓住重点规划工作，既要防止只顾重点不顾一般的片面性，又要防止没有重点的面面俱到。

领导者要提高统筹能力，还要处理好当前和长远的关系。领导安排工作，必须注意的特点之一，就是要有超前性。没有超前性的工作安排，是落后的安排。要有超前性，必须吃透当前的情况，通过预测性思维，尽量把工作目标向前扩展，体现当前与长远的结合。

邓小平作为战略家和总设计师，站在时代的高度，着眼全局，对建设有中国特色社会主义进行了总体设计。邓小平冷静地观察世界格局的变化，指出未来的世界将是一个多极的世界，和平与发展是当今世界的主流。通过对世界总格局的分析，设计了中国的发展和对外政策。他根据这一战略构想，适时地指导我国外交政策进行了重要调整。在这方面，他有很多重要的、精辟的指导性论

述。他说：“过去有一段时间，针对苏联霸权主义的威胁，我们搞了‘一条线’的战略，就是从日本到欧洲一直到美国这样的‘一条线’。现在我们改变了这个战略，这是一个重大的转变。”我们“是真正的不结盟”；在争取和平的前提下，“一心一意搞现代化建设，发展自己的国家，建设具有中国特色的社会主义。”我们要积极推动建立国际政治经济新秩序。”其目的就是为中国经济创造一个有利的国际环境。邓小平为了抓住机遇，为加快中国现代化建设创造良好的国内环境，正确地处理了改革、发展和稳定的关系。他为此多次强调“发展就是硬道理”。他说：“改革的意义，是为下一个十年和下世纪的前五十年奠定良好的持续发展的基础。没有改革就没有今后的持续发展。所以，改革不只是看三年五年，而是要看二十年，要看下世纪的前五十年。”他说：“没有安定的政治环境，什么事都干不成。”要“更大胆地改革开放”；“经济不能滑坡”。邓小平立足今天，预见明天，抓住重点，指导我国的各项建设。他指出：“翻两番，分成前十年和后十年，前十年主要是为后十年的更快发展做准备，这种准备包括四个方面，一个是能源，一个是交通，一个是原材料，一个是智力。”他针对农业发展指出：“第一个飞跃是废除人民公社，实行家庭联产承包为主的责任制。这是一个很大的前进，要长期坚持不变。第二个飞跃，是适应科学种田和生产社会化的需要，发展适度规模经营，发展集体经济。这又是一个很大的前进，当然这是很长的过程。”他针对科学教育指出：“中央提出要以极大的努力抓教育，并且从中小学抓起，这是有战略眼光的一着。如果现在不向全党提出这样的任务，就会误大事，就要负历史的责任。”

中国人民按照邓小平设计的总体蓝图，经过二十年的奋斗，使中国的经济建设发生了翻天覆地的变化，人民生活水平日益提高，国民经济实力不断增强，中国的国际地位不断提高。从邓小平为中国建设设计的蓝图中，我们看到了邓小平高超的思维能力。他

坚持解放思想、实事求是的思想路线，不被陈旧的观念、模式和框框所束缚，从深层次上探索社会发展的规律；他综合分析瞬息万变的各种因素，捕捉对我有利的事件和条件，及时制定正确的发展战略；他把基本理论与具体实际结合起来，善于创造性地思维和创造性地工作，力戒形式主义，力戒说大话、空话、套话，以革命家的魄力和胆略及时果断地作出重大决策；他以敏锐的思维品质和智慧，始终保持清醒的认识，总是从已知认识未知，从而获得新的认识，克服经验主义，进行理性思维，用新的思想指导着全国人民的行动。

第二节 领导思维能力决定领导者的决策能力

领导者决策的过程，也是领导者思维的过程。任何领导决策活动都离不开领导的思维活动。从决策的广义上讲，领导者的“拍板”、“决定问题”离不开领导者的思维活动。特别是现代条件下，更需要领导者有科学的思维方式，有更强的领导思维能力。

决策是一个过程，从工作程序上来讲，有发现问题、确定目标、制定方案、方案评估和方案实施等阶段。伴随这些阶段的有信息收集、信息存贮、信息加工、信息输出等领导思维过程。发现问题，就要调查研究，发现矛盾，找准问题，确定决策的起点；确定目标，就要根据主客观条件，分出轻重缓急，进行分类排队，善于进行取舍，决定数量和质量上的最佳目标；制定方案，就要倾听意见，拟制各种预案，考虑时空因素，提出各种措施，评估方案，就要进行反复分析，进行比较鉴别，进行论证选优；方案实施，就要动员教育，组织力量并进行有力的控制，以便使方案变为现实。所有这些活动，从发现问题到决策实施结束，每一阶段和每个步骤都有领导者思维的分析力、综合力、创造力、想象力、论证力等思维能力的运用。通过领导者运用各种思维能力对决策每一步骤的认真思考，仔细

推敲，才能使决策方案逐步形成，逐步趋于完善，直到最终产生定案。即使在方案决定后的实施过程中，方案的试点、总结、推广以及全面实施中的调整、修正，也都离不开领导者思维能力的作用。

决策必须具有科学性。为了保证决策的科学性，就必须坚持决策的思维原则。这是领导者从实践到认识，再从认识到实践，不断往复的领导思维过程。坚持信息准确原则，就要坚持信息全面、准确、可靠，为决策提供基础和必备条件。对大量复杂的信息进行归纳、整理、比较、选择，要由领导思维能力去完成。坚持决策的时效原则，就要从时间上作出合理安排，对每个时限、每个阶段、每个时机的把握，或急或缓，或先或后，都要通过领导思维的运筹，才能使其更符合客观实际的要求。坚持决策的预测原则，就要讲科学。对历史的认识，对现状的分析，对未来的规划，在预测基础上确定决策目标，制定实现决策目标的措施，预防和消除风险的办法，提出解决决策实施中所遇到困难和问题的打算，都必须认真地思考和论证。坚持决策的可行性原则，就要认清客观事物发展的规律。要保证决策目标符合上级的政策规定，符合客观发展的趋势，符合本系统的最大利益，不出现不利的后果，就必须进行充分的分析和周密的考虑，使决策建立在可靠的基础之上。坚持决策的择优原则，就要从各种预案中选出最佳方案。要从各种角度分析认识，要采取各种途径和办法进行比较，要集中专家、顾问、参谋、助手中的正确意见，做出最后决策，这不仅需要领导者有魄力，更需要领导者有很强的思维能力。

例如，1948年夏秋之交，我华东野战军根据华东战场的实际情况，经过对敌情、我情和战场情况的认真分析研究，在充分论证的基础上，决定发起济南战役。当时粟裕等领导同志提出了攻打济南战役的三个方案：一是攻城打援，打援为主；二是克城阻援，克城为主；三是攻城打援，同时并举。三个方案上报后，毛泽东根据平时对战场情况的了解和掌握，在同意攻城打援的同时，预计了可能

出现的三种结果 第一 打一个极大的歼灭战 就是既攻克济南 又歼灭大部分援敌 第二 打一个大的歼灭战 就是攻克济南 又歼灭一部分援敌 第三 济南既未攻克 援敌又不好打 形成僵局 只好另寻战机。同时，还分析指出了第三个方案的弱点是只占飞机场，并非真打济南 而集中了 11 个纵队打援 则援敌势必谨慎集结 缓缓推进 并不真援。他指出 我军打开封时 邱清泉、区寿年兵团之所以真的去援开封，是因为我军真打 开封。敌明确知道我是阻援，不是打援 故以 10 天时间到达了开封。如果这次我军作战计划不是真打济南 而是置重点于打援 则在区兵团被歼 邱、黄两兵团重创之后，援敌必然会采取谨慎集结，缓缓推进的方法。到了那时，我军势必中途改变计划，将重点放在真打济南上。这种中途改变作战计划的做法，虽然没有什么很大的不好，但丧失了一部分时间，并让敌人推进了一段路程，可能会对战局产生影响。因此，毛泽东指示华东野战军，攻城打援分工协作，以达既攻克济南，又歼灭一部援敌之目的。其后，毛泽东根据山东战场敌我力量对比，又对战役的发展估计了三种可能性：一是在援敌距离尚远之时攻克济南；二是在援敌距离已近之时攻克济南；三是在援敌已近之时尚未攻克济南，必须大量歼灭援敌。要求华东野战军必须真攻城，并集中最大的兵力于阻援和打援。华东野战军根据毛泽东的指示，调整部署，取得了济南战役的胜利。

从毛泽东攻打济南战役决策过程中，我们不但看到了这位伟大军事家高超的决策能力和艺术，也看到了进行决策需要非常强的思维能力和高超的思维艺术。毛泽东从华东战场的客观实际出发，由此及彼，深入思考，非常透彻地分析了攻打济南战役三个方案可能出现的三种结果。毛泽东平时非常注意对每个战场情况的掌握，注意收集情况，积累信息，需要时就对这些情况进行思维加工。通过对各种感性材料去粗取精、去伪存真的加工，对攻打济南战役的三个方案统一起来思考，权衡利弊，选择最好的方案作出决

策。毛泽东站在全局的高度，把战场上各种要素、各个方面、各个环节有机地联系起来，从全面和整体上去认识问题。在对攻打济南战役敌情与我情、攻城与打援、主观愿望与现实可能进行辩证分析的基础上，对三个方案进行具体研究论证，提出了调整意见，然后才进行最后决策。毛泽东采取推理的方法，从敌我过去和现在的作战行动，从我对济南真打与假打和敌人真援假援，从战役三个方案可能出现的三种结果等方面进行推理判断，决定作战方案和作战的重点。

第三节 领导思维能力决定领导者的用人能力

用人能力，是领导者一项极为重要的能力。随着现代社会的发展，无论是社会管理、企业管理、政治管理、行政管理，还是业务技术管理，最核心、最根本的都是围绕着人的管理来进行的。毛泽东曾经指出，领导者的责任，概括起来就是两件事：一是出主意，二是用干部。由此可见，用人能力对领导者的重要作用，在领导工作中的重要地位。领导工作离不开用人。收集情况、制定目标计划、组织工作实施、检查督促工作、进行验收总结等每一项工作以及每项工作中的每个环节，都必须有各级机关和下属各级干部去贯彻落实。一个领导者，如果没有一个得力的领导群体去支持，去被使用，就将一事无成。用人能力，包括选择人、培养人、使用人、管理人的能力。再进一步讲，用人能力就是识别人才、使用人才、管理人才的能力。

领导者用人能力如何，是由其思维能力决定和影响的。领导者没有良好的思维能力，就不会有很强地用人能力；没有高超的领导思维方法和艺术，就不会有很好的用人方法和艺术。

用人要讲德才兼备的原则。德才兼备的原则体现了对人才的全面性要求。德才兼备是一个完整的统一体，不能割裂，不能偏