

# 1 智慧领导\*

---

---

智慧领导高人一小步，企  
业效率高出一大步！

---

---

\* 严格地说，“领导”与“领导者”是有区别的。在汉语里，“领导”是动词，表示一种行为，一种指挥和影响群体的过程，而“领导者”则是名词，特指某一个具体的人。由于生活中大量的使用简略词，因此，在相当多的场所和大量的书稿、文件中，“领导者”往往被简称为“领导”。例如：“这是我们的新领导”、“领导说了，人人要为创收作贡献”等。本书大量使用“领导”和“领导者”这两个词，为了与大家的习惯保持一致，本书对“领导”和“领导者”不作严格的区分。

☆智慧领导者的才能

☆智慧领导者的心理素质

☆智慧领导艺术

☆智慧领导者的人际交往

## ☆智慧领导者的才能

### 一、智慧领导者的才能

智慧领导者的才能究竟是什么？广义上说，智慧领导者的才能就是把构想转化为现实的能力。这种能力是知识、智慧和技能等综合能力的外在表现，不仅通过领导者自己的努力，而且也通过别人的帮助和努力去实现。虽然有才华，但没有追随者，不能算作智慧领导者。

智慧领导者才能的最佳定义是：非凡影响力。真正的智慧领导者不但要具有现代意识，更重要的是能够影响别人，使别人追随自己，使别人参加进来，跟他一起干。他鼓舞周围的人协助他朝着他的理想境界和预定目标迈进，他给予参加者成功的力量和诱惑。

智慧领导者的才能首先是一个人的个性和洞察力（这是一个领导最核心的东西）。正如领导才能研究专家弗雷德·史密斯所说：“智慧领导者走在队伍最前面。他们用自己提出的标准来衡量自己，并且也乐意别人用这种标准来衡量他。”智慧领导者是能不断成长、发展、学习的人，他们愿意付出当领导者必须付出的代价：为了能不断提高自己的水平，拓宽自己的视野，增加自己的技巧，发挥自己的潜能，他们会作出种种必要的牺牲，并能通过自己的努力变成受别人敬仰的人。

有良好个人品质的可信赖的人，比没有受人敬仰的品质的

人更有可能成为智慧领导者。但单靠良好个人品质还是不行的，还必须具有与人沟通的能力，能和别人建立良好的人际关系。个性、理想、与别人沟通和激发别人积极性的能力，是构成智慧领导者才能的基本要素。

## 二、才能素质

才能素质在领导者的诸素质中具有十分重要的位置。它是领导者履行职责的前提、实施领导的关键和树立权威的重要因素。

### （一）才能是履行领导职责的前提

领导是综合性的实践活动，是领导者对被领导者施加影响和加以指导的过程。智慧领导者之所以能够率领、引导部属朝着既定的目标前进，完成各项任务，关键在于领导者具有较强的影响力。领导者的影响力包括权力性影响力和非权力性影响力。前者是法定权力，是由特殊部门如权力机关、董事会等赋予的，它是实施领导的基础。后者是人们经过长期的学习、锻炼、积累，在品德、知识、才能等方面达到一定水平所带来的结果，它既受权力性影响力的影响，更受人们的品行，特别是能力的制约，是领导者履行职责的有力保证。由此可见，权力性影响力和非权力性影响力的获得和行使，都必须以领导者的才能为先导和依托。显然，领导者的才能是履行职责的前提。

### （二）才能是实施领导的关键

历史上的楚汉相争，刘邦的成功与项羽的失败，关键在于

两者领导能力的差别。刘邦虽然不是全才，但是他善于用人，招贤举将，集合各种人才并用其长，避其短。他在总结自己的成功时无感慨地说：“夫运筹于帷幄之中，决胜于千里之外，吾不如子房；镇国家，抚百姓，给饷馈，不绝粮道，吾不如萧何；连百万之众，战必胜，攻必取，吾不如韩信。三者皆人杰，吾能用之，此吾之所以取天下者也。”刘邦的成功在于他善于使用人才，具有驾驭全局的才能。而项羽的失败正好相反，他有才而不能举，有贤而不能信。不能驾驭全局的“匹夫之勇”只能落个“霸王别姬”的下场。在现实生活中，这种事例也是不少的。比如两个地区，其自然资源、地理条件、人的素质和原来的基础并无太大的差异，但由于其主要领导者的水平，特别是领导才能的不同，其结果会大不一样：这个地区蒸蒸日上，那个地区则停滞不前。又如，同一单位换个有能力的领导，情况就向好的方面转变。由此可见，才能是领导者实施领导的关键，同时也是事业获得成功的保障。

### （三）才能是领导威望树立的重要基础

领导者威望的树立，不仅与其政治素养、道德品质有密切的联系，而且与其才能素质也直接相关。那些素养、品德、品质较好，但能力素质差的“无能的好人”，是难以树立其领导威望的。

智慧领导者在领导过程中表现出较超群的领导才能，才能得到上司的赏识和信任，受到下属的敬佩、拥护，威望也就会逐步树立起来。

赢得了上司的信任和赏识，下属的敬佩和拥护，在工作中自然就会一呼百应，大家愿意心悦诚服地在其领导下，这样，支持者就会越来越多。

### 三、才能主要特征

现代智慧领导者才能主要特征有以下四个方面。

智力才能

逻辑思维：有较强的合乎逻辑的思维和实际行动。

概念化：有用一个基本模式去整理似乎无关联的事物的能力。

对上级方案的判断和利用：能利用已知的理论和模式迅速理解和执行上级的方案，需要时能自己提出新的理论和模式。

经营管理才能

效率原则：有效地最佳地使用现有的资源。

积极行动原则：采取行动积极主动。

社会与感情方面的才能

自我控制：有能力控制自己的冲动与个人愿望。

感知的客观性：任何时候都能不以感情用事来解决所面临的矛盾。

准确地自我估计：知道自己的长处和短处。

健壮和适应能力强：能集中精力工作许多小时，能应付未曾预料到的局面。

处理人际关系的才能

举止言谈令人信服。

帮助同事并发展其才能，保持集体工作的统一性。善于鼓

励人们提高效率。

能施展影响，实现自己的主张和使别人重视自己说的话。

有能力适当地运用各种形式的决定权。

能使用普遍都能听懂、又有说服力的语言。

委派别人办事的能力。

管理集体的能力：有能力团结工作班子，树立其自豪感和唤起合作精神。

#### 四、用人能力

“治国之道，惟在用人”。对于管理国家来说是如此，对于一般企业领导者来说又何尝不是如此呢？如果没有人，再好的组织结构，再好的远景规划，再好的规章制度，都是没有意义的。

领导者主要的职能是组织管理，而用人能力则是其最基本的素质。科学合理地用人，充分发挥人才的作用，是领导称职的表现。相反，用非所长，或者用错了人，就是领导失职的表现。那么怎么样才能使人尽其才呢？关键的一条就是要正确地了解人，也就是平时说的知人善任。如果对一个人根本就不了解，那就谈不上善任的问题了。美国玛丽·凯化妆品公司创办人曾经讲过，她曾经有一位女秘书，这位秘书做事很谨慎，大家都很喜欢她，可是到公司 4 个月了，却无法胜任秘书工作。公司在她身上投入了那么多的时间和金钱，辞退了实在可惜。后来玛丽·凯与她反复长谈了几次，发现这个秘书很适合于财务方面的工作，于是这位秘书被转到了财务部门。事实证明，

这位女秘书在财务部门的表现是一流的。从这件事可以看出，一个智慧领导者，一定要了解部属，当真正了解了对方，你就一定能给他找到一个可以充分发挥其特长的工作位置。否则你可能因为对方对一项工作不适应而看不起他，以致埋没他的才能。只要知人善任，就会使人心情舒畅，积极肯干，开创出新的局面。历史上知人善任的例子很多，诸如齐桓公重用管仲，魏文侯重用李悝，秦孝公重用商鞅，都使自己的国家得以民富国强。相反，由于错用了人而造成重大损失的例子也为数不少。如战国后期长平之战中，赵王错用只会纸上谈兵的赵括，导致赵国惨败，从此一蹶不振；三国时期诸葛亮错用马谡，导致街亭失守，造成了令人痛心的损失。当然，这并不是说只靠哪一两个人就可以包打天下，只是说明发现人才和知人善任的重要性。

## 五、决策能力

智慧领导者与其他人一起参与做出决定，解决问题和提出新的思想。这些活动的基础就是创造性思维的基本活动。领导者的水平就是其思维水平的反映。仅仅具有鼓动人心的个性却不善于做出正确的决策是无济于事的。领导和变革就像两个磁极一样相互吸引。在变革面前有些经营管理者显得很被动，视变革为威胁，而智慧领导者则欢迎变革，并能对变革的方向或进行修正，或加以引导。作为领导者，就应该站在前列，至少应该不断地寻求改进工作的方法。另外，要让大家做出最大的贡献，也必须征求个人、群体甚至整个机构所提出的新思

想：如何才能更好地完成任务？如何才能使大家更有效地在一起工作？如何使每个人做出最大贡献？

首先应弄清什么是“决定”。有一种极端的定义认为，凡事都涉及做出决定；与之截然相反的另一定义则认为，我们一生中做出的真正决定为数并不多。前者主张领导者应把时间全都用于决策工作；后者则宣称领导者做出的真正的决定虽为数不多，却十分重要。

请注意“决定”还意味着一开始会感到某种混乱或犹豫不决。如果不用做出选择，那就谈不上作决定，最多只是略微体验一下什么叫做决定（因为决定“什么也不干”在多数情况下也是一种可行的选择）。如果你想工作，但又只有一种工作，别无选择，那你根本用不着做任何决定。但如果同时有两种选择，都很有吸引力，那么你就进入了“决定”的情境。

决策能力是智慧领导者的又一基本素质，这意味着旗帜鲜明，办事果断，节奏快，效率高。其最集中的表现是：

1. 掌握主动权
2. 正确使用专家和智囊团
3. 纵观全局，深谋远虑，深思熟虑
4. 刻意创新，敢于冒险
5. 灵活机动，随机决断
6. 审时度势，当机立断

## 六、创造才能

## （一）创造力从何而来

长期以来，许多人在描述创造过程时，总是套用一种呆板的公式：首先对那些在历史上有过重要发明、创造或者重要建树的人们作一番过高的估价，似乎发明创造仅仅只属于少数天才所有，一般人是望尘莫及的。现代创造学的深入研究，否定了上述的传统结论，认为只要是一个正常的人（非先天性白痴），都应当有创造力。不过，客观上为什么各人的创造力有如此大的差异呢？这是由于一系列主客观原因造成的。深入研究这些主客观原因，力求排除这些主客观因素的障碍，就可以大大地发挥创造才能，从而把我们的事业推向前进。

那么什么叫创造力呢？不难发现许许多多的学者试图对此作出定义，但角度不同，定义也不尽相同。有的从主观创新上作解释；有的从目的性上作解释；有的从现实性上作解释；有的从社会效果上作解释，不一而足。

在领导科学和管理科学的范畴内，学者们对创造力给予特定的解释：领导者和管理者的创造力，首先是指他在觉察实际问题，探索周围环境的变化，以及情报资料方面的漏洞、裂痕、缺陷中，提出自己解决问题的推测和设想，进行周密论证，并提出可行的解决方案的能力。能够发现问题并提出解决问题新思路的能力，这就是创造力。

创造力是一个复杂的心理过程，当代许多心理学家都想揭开创造力之谜，研究出了许多富有积极意义的成果。这些研究成果越来越打破了那种创造的“神秘感”“天才观”认为创造

过程也是一个有规律的过程，是有规律可循的。

对创造过程的描述已经有了许多种，其中以“四阶段”假说影响较大。这种观点认为，每个创造过程，大体都有以下四个阶段。

**准备阶段：**创造并非无中生有，也非偶得，而是一个承前启后的渐进过程。创造的准备阶段包括着积累知识、发现问题、调查研究、收集资料、分析前人的经验等。这一阶段的特点主要是在继承知识的过程中检查和清理问题，需要精神高度集中，全神贯注，深入地探讨所选择的研究对象。

**酝酿阶段：**经过长期的准备之后，个人在某一方面的知识已经有了相当的积累，并能加以运用，对于进行中可能遇到的问题也有思想准备。一旦酝酿阶段趋于成熟，某种新观念、新创造就会脱颖而出，展现出“柳暗花明又一村”的新景象。在这一阶段，人的大脑活动的重点，将从意识区转到无意识区。在“创造的短暂休息”期间内，思想和计划都趋于成熟。此时，有的人闭目养神，有的人干脆睡觉，有的人则去运动和散步……

**明朗阶段：**经过长期酝酿之后，思路会豁然开朗。这种表现，通常称之为“灵感”。这种灵感有时是突发性的，甚至是富有戏剧性的。有时会出现在半睡眠状态，有时产生于散步、唱歌、洗澡之时，有时甚至出现在梦境中。这种灵感的产生，似黑暗中见到了曙光，使人欣然赞叹：“啊，原来如此。”

**实证阶段：**从准备阶段到灵感的产生，创造性思考已大体完成。但这种灵感是不是真正的创造，是不是属于发明，还要通过实证。实践是检验真理的标准，创造发明一旦经过实践验

证，就标志着完成了任务的全过程。这一阶段，创造者为了精确地阐述问题，他又会全力以赴，苦心孤诣地探索和思维，意识功能又开始起作用。

## （二）创造型人才有哪些特征

创造型人才虽然具有各不相同的个体类型，但是，据心理学的综合分析，创造型人才，他们在个人气质、动机、情绪、习惯、态度、观念以及才能等方面，差不多都具有明显的特征。概括起来，这些特征主要包括：

1. 主动好奇 创造力强的人，兴趣总是十分广泛，对任何事物都有一种强烈的好奇心理。一个人在一个单位呆久了，往往会对什么事都习以为常，毫无创见。有创造力的人则不同，他们对大家觉得平常的普通问题，依然保持着强烈的好奇心和旺盛的求知欲，这种好奇心和求知欲驱使着他积极进取。

2. 敏锐的洞察力 创造力强的人，对环境有着敏锐的洞察力，能从平凡的事例中找出问题的关键所在，找出实际存在和理想模式之间的差距。敏锐的领导者，能察觉到别人未能注意到的情况和细节，能不断地发现人们的需要和每人能力的潜力，巧妙地运用这些需要和潜力推动事业前进。

3. 变通性 创造型人才总是思路流畅，属立体思维、多路思维的人才。他们善于举一反三，闻一知十，触类旁通。他们能想出较多的点子和办法，提出非同凡响的主张，做出不同寻常的成就。

4. 疑问性 他们对现成的事从不盲从，而是大胆发问，勇

于脱出一般观念的窠臼。他们在社会交往和日常生活中，极少人云亦云、随声附和。

5. 独创性 他们不因循守旧、墨守成规 敢于弃旧图新、别开生面。

6. 独立性 他们善于独立行事，不轻附众议，平时喜欢思考哲学、社会学和人生价值之类的抽象问题，生活活动范围广，社会活动能力强，对自己的未来有较高的抱负，态度直率、坦然 感情开放 不拘细节。

7. 自信心 他们深信自己所做事的价值，即使遭到阻挠和诽谤，也不改变信念。他们总是一往直前，直到实现自己的理想和预期的目的。

8. 坚持力 一个创造活动的完成，需要百折不挠、持久不懈的毅力和意志。抓住目标后锲而不舍，不达目的决不罢休。特别是在主客观环境复杂，而问题又百思不得其解，寝食不安之时，有没有坚持力就显得更加突出了。

9. 想像力 思想中的新观点来自合理的联想，有时甚至来自幻想或偶然的机遇。想象力丰富的人联想多，幻想奇，有利于揭开创造的序幕。

10. 严密性 灵感的火花闪过之后，深思熟虑、精细推敲是达到完美结果的必由之路。

11. 幽默感 幽默的性格会使创造型人才决不因别人的讥讽和轻视而影响自己的情绪和创造性目标。

12. 勇气 要从事探索，必须不怕冒险，必须面对常人无法忍受的困境，拿出勇气，全力以赴。

13.流畅的表达 这一条对创造型领导者才尤其必要。流畅的表达，可以使创造型领导者才并不需要繁琐的语言，就能把复杂的事物、观念表达清楚。他说话单刀直入，很有魅力。

### (三) 创造力高低的鉴别

创造型人才除了上述 13 条特征外，有的学者还提出其它一些衡量、检查标准，这些标准是：(1)愿意放弃眼前的利益，以换取长远的目标和成功；(2)不怕挫折 在挫折的情况下依然积极地工作；(3)在重重的障碍下，依然不屈不挠；(4)有能力客观地检查、衡量自己的观点；(5)有强烈的进取心；(6)不愿意受传统习惯和环境的束缚，不满足于现状；(7)兴趣、爱好广泛；(8)勇于认错，并能向有经验的人学习；(9)总觉得自己还有未用完的潜力；(10)严于律己，宽以待人；(11)不怕暴露自己无知的方面；(12)喜欢冒险；(13)即使遭到一连串的失败，依然坚信自己解决问题的能力；(14)诚实、正义，因此而不惜与他人对立；(15)不推诿责任，不连累他人；(16)以自己为竞争对象，永远不满足自己的知识才能；(17)尊重权威，不迷信权威；(18)善于用他人的观点来全面观察事物；(19)因内在的动力而不知疲倦地工作，有远大的抱负；(20)从创造活动中得到最大的快乐，克服困难，其乐无穷；(21)愿意倾听他人的见解，不过自己很善于判断；(22)工作认真 时间总不够用。

## 七、能力素质的培养

“人非生而知之 而是学而知之”。领导者的才能固然需要先天和后天两种因素的影响，先天的生理方面有严重缺陷的

人，一般极少能成为领导者。但对于绝大多数人来说，天性和禀赋是差不多的，况且，某些先天的缺陷也是可以靠后天的锻炼和培养来克服的，所以一个人是否具有领导才能，主要是靠后天的锻炼和培养。

智慧领导者的才能，包括决策能力、用人能力、沟通交流能力、创新开拓能力等，是一个内涵十分丰富而又极其复杂的综合概念。它在形成和发展过程中，必然要受到其它各项内在要素的明显制约和影响。因此，领导者才在锻炼和培养自己的创造才能时，就不能局限于单纯从成才的方面去寻求提高的捷径，而必须在多方面打好扎实的基础，付出艰苦的努力，以求得创造才能的综合性提高。譬如：通过提高道德水平来培养“正才”防止“邪才”；通过提高知识水平来培养“通才”防止“偏才”；通过提高健康水平来培养“壮才”防止“弱才”。

领导才能的培养，主要有三种途径。一是通过实践来增长才能；二是通过学习来增长才能；三、是通过竞争和自我否定来增长才能。

### （一）在实践中增长才干

“将军起于行伍 宰相拔于郡县”。实践出真知 实践是增长领导才能最有效的方法。历史唯物主义告诉我们，人民群众是历史的创造者，是推动社会前进的决定力量。领导才能的培养必须从群众中来，到群众中去，和人民群众一起在伟大的实践中增长才干。离开了群众实践，没有群众基础，失去群众信任，就很难培养全面的领导才能。

要想提高决策能力就必须懂得事物是多种多样、变化多端的，客观情况和环境也是复杂多变的。领导者只有投入到实践中去，才能够积累经验，根据变化中的情况来选择最优方案；而风险决策的精神和当机立断的能力更需要丰富的实践经验。如果没有丰富的实践经验，就没有可靠性、科学性可言，那便是鲁莽、盲动的行为。

知人善任，争当伯乐，就需要在实践中去发现他们的专长，并且根据这些专长委以不同的责任。如果离开实践活动的培养，就不容易识别一个人身上真正的最出色的能力和专长。

显而易见，沟通交流能力只有在实践中不断地锻炼，不断地总结经验，才能够提高。离开实践的锻炼，就不可能有沟通交流能力的提高。

实践能够增长才能，但是对于不同的人来说，每次实践活动所培养的才干却往往是不一样的，这里就有一个实践的“质量”问题，善于从实践中锻炼和培养才能的领导者，都能在实践中多看、多思、多问、多记 反复检验 反复调查 不断总结 吸取教训。

在具体的实践办法上，成功的领导者一般注意以下四点：

- 1.有目的、有方向的实践。
- 2.进行广泛的实践活动。
- 3.掌握实践活动的层次性。
- 4.注意实践的创新性。

实践出真知，实践长才华。要成为现代智慧领导者，就需要投身于伟大实践中去增长才干。

## （二）在不断学习中增长才干

“三人行 必有我师”。具有超群的领导才能的领导者都是勤于学习的。学习能使人增长知识、开拓视野，增长才干。荀子说：“吾尝终日而思矣，不如须臾之所学也”。这说明了学习对于增长知识、才干的重要。

在实行社会主义市场经济的今天，要在市场经济的浪潮中成为成功的领导者，就需要不断地学习市场经济条件下的各种领导知识。新的形势、新的时期对当代领导提出了更高的领导能力要求。面对日新月异的社会环境，不努力学习便不能跟上时代的步伐，便不能面对新情况，解决新问题。

学习的方法和途径，主要有：

1. 向员工学习 员工在生产实践中积累了经验，增长了见识，员工是领导者学习才能、知识的源泉。俗话说：三个臭皮匠，抵得一个诸葛亮。员工的集体智慧和才能是不可低估的，成功的领导者都是很善于向员工学习以增长才干的。

2. 向不同类型的领导者学习 要想迅速提高自己的领导才能 必须知道两点 其一 应该怎样领导 其二 不应该怎样领导。通过阅读有关管理学、领导科学方面的书籍，固然能给人以启迪，但倘若能从自己身边找一些不同类型的领导者，经常有意识地进行观察、分析、比较、研究 则学习的效果将会更佳。向周围的不同类型的领导者学习，通过“现身说法”，对于提高领导才能是一条切实可行的途径。

3. 向历史上杰出的领导者学习 古今中外，在人类发展的