

新起点 新领导 新思维 新方法 系列



领导者能力与素质

测评方法和提高

沈远新 主编

- 行政能力提升的九项自然法则
- 领导IQ和EQ
- 决定成败：领导者的思维能力
- 成功决策：领导政绩与领导命运
- “权力金杖”：领导权力驾驭能力
- 领导水平：危机管理的金科玉律
- 领导者人力资源战略能力
- 转化“势能”：领导激励能力
- “聚合效应”：领导人际关系能力
- “源头活水”：领导创新能力
- 公众形象塑造与培植领导魅力
- “情感管理”：领导心理调适能力

领导者能力与素质 测评方法和提高

◎ 沈远新



中共中央党校出版社
The Central Party School Publishing House

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者能力与素质测评方法和提高/沈远新. —北京: 中共中央党校出版社, 2008. 2

ISBN 978-7-5035-3883-4

I. 领… II. 沈… III. 领导人员—行政管理—能力倾向
测验—研究—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 015379 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) 62805818 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

三河市南阳印刷有限公司印装

2008 年 2 月第 1 版 2008 年 2 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米×1230 毫米 A5 印张: 12.875

字数: 333 千字 印数: 1—6000 册

定价: 24.00 元

前 言

党的十七大明确指出：“新时期最突出的标志是与时俱进。我们党坚持马克思主义的思想路线，不断探索和回答什么是社会主义、怎样建设社会主义，建设什么样的党、怎样建设党，实现什么样的发展、怎样发展等重大理论和实际问题，不断推进马克思主义中国化，坚持并丰富党的基本理论、基本路线、基本纲领、基本经验。社会主义和马克思主义在中国大地上焕发出勃勃生机，给人民带来更多福祉，使中华民族大踏步赶上时代前进潮流、迎来伟大复兴的光明前景。”

实践永无止境，创新永无止境。21 世纪是一个注定要以“创新”载入史册的世纪。在这个机遇与挑战并存的时代，创新是时代的主题，创新是发展的方向，创新是前进的动力。

在这一以创新为最主要的特色和要求的新时代，领导创新，自然而然也成为社会整体创新的一个重要组成部分和推动器！

抓住机遇，赢得挑战，唯有创新一途，舍此别无选择

创新是时代发展的要求，哪一个国家、民族能够大胆创新，这个国家、民族就能够赢得未来。“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力，也是一个政党永葆生机的源泉。”这是

我们党立足于时代高度作出的重要论断。在全面建设小康社会、加快构建社会主义和谐社会的伟大征程中，我们面临着许多至关重要的大转折。在创新方面，与历史上所有其他任何时期相比，我们都可以说是正处在“一天等于二十年”（马克思语）的时期。面对迅猛发展的知识经济，世界各国的人们都越来越清晰地认识到，科学技术作为第一生产力的作用更加突出了。哪一个国家的创新能力强，它的发展就快，它的综合国力也就增长迅速，从而在日益激烈的国际竞争中处于优势地位；否则，必然沦为落后者。以美国的“硅谷”为例，在250万人口的地区，就聚集了40多位诺贝尔奖获得者，超过1000位科学院和工程院院士。同时，它所推行的又是一种创新型的、能够充分激发人们聪明才智的机制。因此，“硅谷”成了创新的天堂，对美国的科技乃至整个国民经济发展都发挥了重要的推动作用。与此形成鲜明对照的是，日本过去在科技方面搞“拿来主义”，不重视基础科学研究，自主创新能力不足。这是日本近年来的经济所以不景气的一个重要的深层原因。日本的科学城“筑波”建立30多年来，发展缓慢，直到今天，还是缺乏生机，被人们称之为“科技乌托邦”。由此可见一斑。

党的十一届三中全会以来，我国的经济和社会发展之所以快，从深层原因来说，根本上也是由于不断创新。改革就其实质来说，就是革故鼎新，就是创新。面对新的时代，能不能在创新方面有所作为，创新能力如何，对于一个国家来说，已经成为一个十分尖锐的问题。

创新的关键性课题：既要勇于创新，又要善于创新

面对世界经济和科技迅猛发展的大潮，我们既面临着新的机遇，又承受着巨大的挑战。值此复杂多变的时代，领导者必须紧紧把握时代基本趋势和浩荡潮流，具备“任尔东西南北风，咬定创新不放松”的恢弘意识和豪迈气概。只有敢于创新、善于创新，才能



积极推进理论创新、体制创新、科技创新和其他各个方面的创新，才能有效解决前进道路上遇到的各种各样的新问题，推动我国改革开放和社会主义现代化建设事业不断向前发展。

创新是人类社会具有丰富内涵的一种基本活动。创新程度以及创新的运用程度，直接影响着经济的发展与社会的进步。被世人称为“四大发明”的造纸术、印刷术、火药和指南针，不仅使中华民族曾经走在历史发展前列，而且为世界文明的进步作出了不可磨灭的贡献。特别是进入 21 世纪，人类创新能力空前提高，创新成为任何国家和民族都无法回避的一个时代课题。

推进创新，必须解放思想，实事求是，与时俱进，破除束缚，敢于创新。创新是抛开旧的东西，创造新的事物，是革故鼎新，也总会遇到来自各方面的各种阻力，这就需要勇气，甚至是莫大的勇气。只有敢于创新，才能打破陈规陋习，破除条条框框束缚；才能不唯书、不唯上、只唯实，创造性地开展工作；才能想别人所未想、所不敢想的事，做他人所未做、所不敢做的事。这一点，在自然科学领域如此，在社会科学领域、在领导活动过程中也同样如此。现在，我们面对国际国内的许多新情况、新问题，必须解放思想，实事求是，锐意改革，敢于创新。唯有如此，才能推进改革开放，发展社会主义市场经济，全面建设小康社会，加快构建社会主义和谐，全面推进中国特色社会主义伟大事业；唯有如此，才能坚持和实践邓小平理论和“三个代表”重要思想，深入贯彻落实科学发展观，永远保持我们党的先进性和战斗力，才能永葆我们党的生机活力。“问渠哪得清如许？为有源头活水来”，创新就是我们党的源头活水！

推进创新，仅仅“敢于”还不行，还必须善于创新。创新不是凭空想象，不是异想天开，创新必须继承、吸收前人和他人成果，必须遵循客观规律。如果说敢于创新表现了一种勇气、一种精神的话，那么善于创新则是智慧的发挥和科学方法的运用。创新能

“新”，就要善于“消化”，借鉴、吸收前人积累的成果，扬弃旧义，创立新知，使之转化为新的生产力和社会财富；就要善于“拿来”，使人类文明的一切优秀成果、先进技术为我所用；就要善于“实战”，学习运用马克思主义的科学方法论，掌握各种基本理论和原理，及时提出适合实践要求的政策和措施。

勇于创新 and 善于创新，构成了一个国家、民族，一个组织和领导者创新能力的基本方面。一个人如果失去创新能力，就将一事无成；一个企业如果缺乏创新能力，就将丧失存在的根基。对于一个民族和国家来讲，缺乏创新能力，将不可能实现振兴和繁荣。面对机遇和挑战，领导者一定要解放思想，敢于创新，善于创新，努力掌握创新的科学方法，不断提高创新的能力和水平，努力使中华民族走在世界潮流的前列，为人类进步作出新的贡献。

领导创新是创新世纪的重要内容

领导，是自古以来就有的现象。对领导活动行为的研究，也是自古就已经开始了的。但把领导学作为一门科学来对待，来进行系统而全面的研究，则是最近几十年的事情。自20世纪40年代起，领导科学从管理科学中分离、发展出来，到现在已经取得了非常显著的成就。

但是，任何一门科学要长期保持自身的生命力，就必须随着时代的变化而不断向前发展，必须具有“与时俱进、不断更新”的特点。也就是必须具有创新的特点，具有容许创新、促进创新的特点。这一点，对于领导科学而言，也同样如此。特别是当今世界，人类社会正面临着前所未有的深刻转变，提出领导理念、领导思维、领导体制、领导方式、领导行为，乃至整个领导理论的创新发展这样的命题，就更需要引起我们的广大领导者的高度关注。

相当一段时期以来，领导科学可以说已经成为一门“显学”。国内关于领导科学的著作已经多达数以千计了，对领导素质、观



念、方法、技巧，乃至体系、理论构造，都进行了广泛的探索，且这种探索正在不断地深入、拓展。这都是十分令人可喜的。但又常常觉得一些著作，太过理论化、学术化，消化、吸收不够。从某种意义上说，就是针对性不强，创新性不够。事实上，与理论工作者不同的是，对于领导者来说，他们学习、了解、掌握和运用领导理论，关键是要能够转化为方法、技巧和经验，能够真正地指导自己的领导实践。因此，对他们而言，既要做到基本理论讲透，又不能搞烦琐哲学；既要做到讲理论，又要注重其方法、技巧的可操作性；既要做到讲清理论源流，又要注重时代特色；既要做到理论的灌输，又要能让他们对照理论，清楚了解自己领导行为、方式上存在的不足，以资改进。或许，能够做到这一点，也应当算是一种创新吧。

正是出于这种考虑，相当一段时间以来，我们注意收集了不少国内外关于领导科学的资料，特别是一些经过长期科学研究制订出来，且被证明行之有效的测评方法的资料。虽然有一些可能并不完全适应我国的实际情况，有个别的主要是以企业领导者为主要对象的，但按照“触类旁通”的道理，相信领导者完全可以借鉴、吸收，并对照自己的实际情况进行测评，大力提升自己的领导力。

编写这一本专门论述提升领导者行政能力的书，希望能够达到三个方面的目的：一是简要介绍有关领导者行政能力的基本理论观点，使之能对此有一个基本的了解；二是能够简要介绍有关领导能力的方法、技巧和原则，并特别注重可操作性；三是让领导者能够依据一定的标准来对自己进行测评，发现自己的长处和不足，使之在学习和实践中“对号入座”、对症下药、有的放矢。

为此，本书特地作了这样的编排：第一章，领导与行政能力概述，包括领导概念、类型、提升行政能力的一般途径，以及关于提升行政能力的九项“自然法则”。第二章，领导者现有基本素质，主要着眼于介绍领导者素质的基本内容和领导风格，并分别采用一

些小测验进行测评，看一看自己是不是一名合格的领导者，或者是否具备成为一名成功领导者的潜质。从第三章至第十二章，分别介绍了领导者思维能力、领导者决断能力、领导者权力驾驭能力、领导者危机管理能力、领导者识人用人能力、领导者激励能力、领导者人际关系发展能力、领导者创新能力、领导者公众塑造能力、领导者心理健康能力，均采取先进行相应测评，再论述基本理论，最后介绍具体操作技巧的结构，特别是整理、吸收和介绍了国外的一些著名领导学专家的观点和方法。最后，在第十三章，则从操作实务、人格修养两个大的方面，对领导者的行政能力进行综合测评，并借鉴国外领导学专家的成果，提出了一个综合性的领导能力训练方案。希望能够通过这样一种安排，使之既有理论的系统性、全面性，又有操作技巧的针对性、具体性，从而具备较强的实践性。

目 录

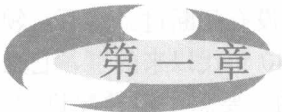
前 言	1
第一章 领导与行政能力概述	1
一 领导的内涵与类型	1
二 领导与管理	5
三 具备一定的行政能力是当好领导的前提	7
四 现代领导者行政能力的类型	9
五 现时代条件下领导者提升行政能力的一般 途径	14
六 领导者提升行政能力的九项自然法则	17
第二章 素质基础：现代领导者行政能力提升的 前提	22
一 修养素质与测评	23
二 知识素质与测评	28
三 心理素质：气质、性格与个性	31
四 领导 IQ 与 EQ	45
五 身体素质与测评	47

六	领导风格与测评	50
七	领导风格的具体类型	61
第三章	领导者的思维能力	67
一	思维能力测评：你是否具备一名优秀领导 者的思维能力	67
二	领导者思维方式的内涵及其表现形式	72
三	领导者的一般思维方式与能力	74
四	领导者一定要胸怀全局想问题	79
五	知识经济时代领导者需要实现思维方式的 变革和优化	83
六	适应新的时代需要着力培养和提升的几种 思维能力	86
七	领导者培养和提升创新性思维能力的一般 方法	91
八	领导者如何提升思维能力：原则、方法与 技巧	93
第四章	领导者的决断能力	99
一	成功决断：领导者“拍板”能力测评	100
二	科学决策的含义、特征与原则	106
三	科学决策的一般程序	110
四	国外几种主要领导决策理论模式	113
五	知识经济时代为什么要求领导者敢于“拍板” ..	117
六	现代领导活动中的决断类型	120
七	领导者决断失误的主要原因	122
八	新形势下领导者提升决断能力的原则与技巧	124

第五章 领导者的权力驾驭能力	132
一 握持“权力金杖”:领导者权力驾驭能力测评	132
二 权力驾驭度是体现领导者行政能力的中心 环节	140
三 现代领导活动中的权力驾驭能力类型	143
四 现代领导者提高权力驾驭能力的一般途径	148
五 转型期领导者权力驾驭的主要误区	151
六 转型期领导者如何提升权力驾驭能力	156
第六章 领导者的危机管理能力	166
一 应变:领导者危机管理能力测评	166
二 危机与危机管理:我们处在一个充满危机 的时代	172
三 转型期领导活动过程中的危机发展过程与 危机类型	176
四 现代领导者应当具备的危机管理能力	180
五 危机管理的基本原则:重在预防	182
六 危机管理的总体策略和危机处理步骤	184
七 信息时代的危机公关传播	190
八 现代领导者危机管理的“金科玉律”	195
第七章 领导者的人力资源战略能力	199
一 “猎头”:领导者识人用人能力测评	200
二 领导者识人用人的内涵与特点	204
三 现代人才的四种类型	206
四 领导者人力资源战略成败的五项基本原则	209
五 领导者人力资源战略的心理误区和表现	212

六	适应时代发展要求, 创新识人用人方法	216
七	实施人力资源新战略: 国外识人用人的理论与方法介绍	221
第八章	领导者的激励能力	227
一	转化“势能”: 领导者激励能力测评	227
二	个体行为规律与激励的基本原理	235
三	现代领导活动激励的基本原则	238
四	现代领导活动中激励的具体模式	240
五	领导者激励的主要理论	242
六	现代领导者激励的十大方法	246
七	技能实战: 领导者如何综合运用激励手段	250
第九章	领导者的人际关系能力	255
一	打破人际“冷战”: 领导者协调沟通关系能力测评	255
二	人际关系的一般原理与现代领导人际关系优化	263
三	赢得信任: 领导者处理与上级关系的原则与要诀	267
四	强化权威: 领导者处理与下属关系的原则与方法	272
五	“聚合效应”: 正确处理领导班子成员内部关系的方法	277
第十章	领导者的创新能力	284
一	“源头活水”: 领导者创新能力测评	285

二	新时期领导者创新的内涵与关键	290
三	知识经济时代领导者创新的要素	293
四	现代领导者创新能力的类型与表现	296
五	现代领导者如何开发、提升创新能力	302
六	“头脑风暴”：领导者的创新思维之途	306
 第十一章 领导者的公众形象塑造能力		312
一	魅力：领导者公众形象塑造能力测评	312
二	现代领导者公众形象的构成要素	319
三	新时期领导者良好公众形象的主要内容	323
四	领导者塑造成良好公众形象需要克服的 七大障碍	327
五	当前领导者公众形象塑造需要避免的主 要误区	329
六	新时期领导者如何塑造良好的公众形象	331
七	培植领导魅力：领导者公众形象的核心	335
 第十二章 领导者的心理调适能力		340
一	“情感管理”：领导者心理健康能力测评	340
二	何为心理健康和心理调适能力	348
三	领导者为什么要特别重视心理调适	350
四	现代领导者心理调适的内容与方法	354
五	积极的人生方案：如何克服人生消极心理	369
 第十三章 领导者行政能力综合测评与训练		374
一	现代领导者行政能力的综合测评	374
二	现代领导者行政能力 21 天综合训练方案	388



第一章

领导与行政能力概述

领导既是一种古老的现象，又是一个时新的话题。

有人曾说，我们在生活中就如同进行棒球运动一样，一直在不断寻求提高成功率的途径。对任何一位领导者而言，提高领导效能也总是一项主要的目标。而要达到这一点，有关领导行为的学问，对于任何一个想要有所作为的领导者来说，都是需要了解、熟悉和掌握的。

人们普遍都认为，领导活动有其客观规律，形成了一门领导科学；同时，又并不是每一个人都能成为一名成功的领导者，因为领导又是一门艺术，掌握这种艺术需要相当的技巧。领导者作为领导活动的主体，在整个领导工作中处于主导地位。其中，领导者自身的行政能力如何，直接关系到领导水平的高低和领导绩效的大小，对小到一个单位、一个企业，大到一个国家、一个民族的兴衰，都具有特别突出的作用，甚至是决定性意义。一个人是否具备基本的行政能力？以哪些方面的行政能力见长？表现为哪种类型的领导者？能否通过自身努力提升自己的行政能力？以及如何提升自己的行政能力？所有这一切，都成为领导者需要关注的重要问题。

一、领导的内涵与类型

自人类有史以来，就一直存在着领导、领导者、领导行为和领

导活动，人们对这些方面的探索和研究也从没有间断过。然而，领导科学作为一门专门的学科，却是 20 世纪 40 年代以来的事，它是在管理科学日益成熟完善的基础发展起来的。要想了解领导科学，首先就要对领导的内涵有所认识。

然而，人们对于什么是领导，却是众说纷纭、多种多样的。比如：

有人认为，领导就是统治、统御，是一种权力关系。“领导是决定做领导的人与决定跟随的人之间的一种相互关系”（詹姆斯·库泽斯、巴里·波泽斯）。“我认为领导不是一种地位、我认为领导不是一种技巧，我认为领导是一种关系”（菲尔·奎格利）。

有人认为，领导至少体现了三个方面的含义：（1）建立目标和方向；（2）以既定目标为中心，将工作人员组织、团结在一起；（3）鼓励和推动他们朝既定目标和方向前进（约翰·考特尔）。作为美国著名的领导学专家，考特尔同时又在《变化的因素》一书中指出：作为一名领导者，并不一定要全部执行这些职能；在某些情况下，只要从原则出发，把握住大方向就行了。

有人认为，领导是一门艺术，是领导者知识、经验、智慧和创造力的结晶。领导工作首先就是一种实践，因此，其本质不在于“知”，而在于“行”。而这种“行”要取得良好的效果，就必须具有创造性、经验性和多样性的特征，并由领导者在具体实践中加以灵活运用。

在我国，也有人认为，领导就是服务（邓小平）。领导者必须正确对待自己手中的权力，增强公仆意识，充分运用手中的权力全心全意为人民服务，最大限度地取得经济效益和社会效益。

诸如此类，等等。

应当说，以上这些认识，都从不同角度和侧面反映了领导的部分本质内涵。总的来看，领导是人类社会活动中一种重要的职能，含有统率、指挥、指导、组织、协调、管理等意思。领导者是指担

任某种职务、拥有某种权力、在组织中负有某种责任的人。领导活动在本质上是人与人之间的一种作用和影响,是在某种情况下如何执行任务、怎样进行相互间的沟通而达到集体或个人目标的过程。为了进一步加深对领导内涵的理解,我们还可以用下面这样一些等式进行比较形象的描述:^①

1. 领导=有效的影响

西方现代领导理论认为,领导过程就是领导者向被领导者施加影响的过程,是以被领导者的自觉服从为前提的。从性质、构成和作用来看,领导者的影响力可以分为两种:(1)权力性影响力,包括传统因素、职位因素和资历因素等;(2)非权力影响力,包括领导者自身的品格因素、公众形象、知识因素、才能因素等。

2. 领导=带领+疏导

带领,一是指领导者要“身先士卒”,重“身教”,所谓“言教不如身教”;二是领导者要用崇高理想和事业发展的光明前景来鼓舞、激励下属。疏导,一方面是指形势上的疏导,使下属看到现实处境和将来趋势,使其增强克服困难的信心,加倍努力,达成目标的实现;另一方面,则是政策上的疏导,主要包括树立不为名利、追求进步、积极向上的价值观,用明确健全的政策培植人们集体主义和业绩主义观念的形成。

3. 领导=权+责+服务

权是领导者的基本标志,包括了权力和权威;责是领导者的根本属性,既包括遵循上级的指示、政策、法令、决定,又包括维护下属的合法合理权益;服务则是现代领导的本质,是各级领导的根本宗旨,是权责统一的基础。领导体现为三者的有机统一,如果三者不能实现有机统一,必然导致领导的低效甚至严重的后果。

4. 领导=领导者+被领导者+环境

^① 徐远申、宋岩:《领导与心理》,中国经济出版社2000年版,第2—8页。