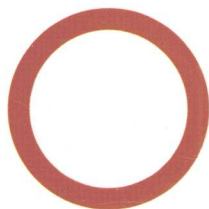


COMPETENCY LEADERSHIP

胜任领导

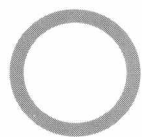
胡月星◎著



NLIC2970860647

国家行政学院出版社

中国领导科学前沿丛书



COMPETENCY LEADERSHIP

胜任领导

胡月星◎著



NLIC2970860647

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

胜任领导/胡月星著. —北京:国家行政学院出版社, 2012. 11

(中国领导科学前沿丛书)

ISBN 978-7-5150-0426-6

I. ①胜… II. ①胡… III. ①领导心理学 IV. ①C933

中国版本图书馆(CIP)数据核字(2012)第 288718 号

书 名	胜任领导
著 者	胡月星
责任编辑	沈桂晴
出版发行	国家行政学院出版社 (北京市海淀区长春桥路 6 号 100089) (010)68920640 68929037 http://cbs.nsa.gov.cn
经 销	新华书店
印 刷	北京金秋豪印刷有限责任公司
版 次	2012 年 11 月北京第 1 版
印 次	2012 年 11 月北京第 1 次印刷
开 本	787 毫米×1092 毫米 16 开
印 张	19.25
字 数	280 千字
书 号	ISBN 978-7-5150-0426-6
定 价	48.00 元

本书如有印装质量问题,可随时调换。联系电话:(010)68929022

总序

中国的领导科学是伴随着三十多年前的改革开放应运而生的，现在中国新一轮更全面深入的改革开放又催生着领导科学进入全新的发展阶段。领导与变革始终是互为依赖的，变革需要领导，领导需要变革，领导也推动并引领着变革。

中国的领导科学应该有它鲜明的研究特色、明确的研究对象和研究范式。领导科学是研究领导工作的特点和规律的科学，它包括相互联系的两个方面，一是研究领导者成长的特点和规律，二是研究领导力的生成、构成和发生作用的特点和规律。中国的领导科学研究应在以下四个方面多下功夫。

第一，中国的领导科学要把新领导观与新领导力结合起来进行研究，这就如同哲学上把世界观和方法论结合起来进行研究一样重要。中国的领导科学需要更多的理论自信、理论自觉，而不是对西方领导理论的照搬照抄。国外的领导科学重视领导力的研究、重视实证研究都是很有道理的，但不应该忽视形而上的领导观。所谓新领导观就是科学发展的领导观，就是中国特色社会主义的领导观，它是领导科学的内核和基石，具体包括简约领导观、柔隐领导观、平民领导观和变革领导观四个方面的内容。

第二,中国的领导科学要把新领导者与新领导力结合起来进行研究,要研究领导者的成才之道,研究领导者成才的特点和规律。所谓新领导者,他的身后是追随者,而不是被领导者。领导不能“被”,被领导就不是真正意义上的领导。领导科学要力求以“人”为本,而不是以“力”为本。曾几何时,国内国外的领导科学都以极高的热情关注超凡领袖的研究,仰望崇拜那些拔山盖世的风云人物,而忽视了具有实实在在的领导力却又平平凡凡的那些领导者。前面已经论及,国外的领导科学重视领导力的研究是个大进步,因为领导力并非属于领袖专有。但也不能因此而走向另一个极端,即只谈领导力而忽视对领导者和追随者的研究。只有把领导者与领导力结合起来进行研究,才是领导科学研究的正确路径。

第三,中国的领导科学要把领导理论与新领导力结合起来进行研究。前者是后者的概括和提炼,后者是前者的展现和运用。领导科学这三十多年在中国发展缓慢并几经波折,主要的原因就是缺少理论硬核的支撑,只满足于一些豆腐块式的经验概括,只满足于从管理学等别的学科拿来似是而非的杂乱观点。其结果是种了别人的地,荒了自己的田。领导科学虽然先后形成了领导特质理论、领导行为理论、领导情境理论与领导变革理论等流派,但缺少规范化和体系化。《中国领导科学前沿丛书》尤其是《简约领导》一书对这四大基础理论的内涵和外延进行了清晰界定,使领导科学具备了初步的理论形态。没有这些理论基石,没有简约的逻辑框架,很难称得上领导科学。

第四,中国的领导科学要把领导艺术与新领导力结合起来进行研究。前者体现了个性和创造性,而后者则体现了共性和科学性。领导艺术重在实践,重在应用,更能体现中国特色。领导力之“力”是个科学概念,领导工作有时是科学不了的,更多的时候则体现为“来去自如”和“方圆兼顾”的领导艺术。领导艺术是没有唯一答案的,科学领导与艺术领导的结合也许是中国式领导最大的特色和优势。在

西方人看来领导艺术也许是不可思议的事,但实际上在中国的领导情境中恰恰是天经地义的,是最有价值最有效果的。

二

2009年12月22日,国务院总理温家宝签发第568号中华人民共和国国务院令,正式颁布《行政学院工作条例》(以下简称《条例》)。《条例》把领导科学作为国家行政学院和全国行政学院系统的重点学科来建设,从而奠定了领导科学官方的学科地位。

上面论述了中国领导科学学科发展的四大任务,下面我们重点介绍国家行政学院的领导科学学科发展的四大优势。

第一,国家行政学院有专职的稳定的领导科学教学科研团队,其中仅政治学教研部领导科学教研室就有7名教授、3名副教授专门从事领导科学的教学科研工作,这个阵容在国内绝无仅有。任何一个学科要发展,必须有专门的编制、专门的人员。国家行政学院成立了全国第一个领导科学教研部,第一个领导科学教研室,第一个领导科学研究中心,第一个领导人员测评考试中心。这就从体制、编制、职能和人员上保证了领导科学学科的顺利发展。

第二,国家行政学院有领导科学的博士点和硕士点,这在国内普通高校和干部院校中也是独此一家。领导科学作为二级学科,它包含领导力与领导艺术、领导理论与方法及领导胜任力研究等多个研究方向。如果说,《条例》规定了领导科学的学科定位还有政府行为之嫌,那么,领导科学学位点的设立则完全体现了国家行政学院领导科学在全国的学术地位。有了学位点就能招收研究生,有了研究生就有了学术上的传承。

第三,国家行政学院几乎所有主班次都开设与领导科学相关的课程和讲座,受到普遍的欢迎,评价最高,且影响最大。中央国家机关司局长干部选学班选领导科学的人数最多。需要特别指出的是,国家行政学院的学员既是领导科学的学习者更是领导科学的研究

者。学员关注的重点不是学科的体系和概念,而是新领导力如何生成、如何构成及如何提升等实际问题。他们思想活跃,关注现实问题,同时善于理性思考。国家行政学院研究领导科学离领导干部近,离领导工作近,真可谓得天独厚。我们知道,社会一旦需要,干部一旦需要,就比十几所大学更能把领导科学推向前进。

第四,国家行政学院与国内国际的学术机构交流广泛。多年来国家行政学院与北京大学联合招收公共管理硕士生,其主课之一就是领导科学与艺术。与北大、清华等著名高校的合作交流对我们领导科学的发展帮助很大。此外,国家行政学院与新加坡公共服务学院领导力研究中心签订了长期合作协议,与英美等西方国家活跃在一线的领导科学的研究者都保持着经常的联系和交流,明年还将在国家行政学院举办国际领导力论坛。一方面,领导科学固然需要有中国话语和中国特色,另一方面,又不能自说自话,一定要与西方对话。

三

鉴于上述国家行政学院领导科学学科的特色和优势,鉴于国家行政学院目前各主体班次教学的需要,以及十八大以后全国大规模培训干部和提高领导能力的需要,由国家行政学院政治学部与中国领导科学研究中心组织编写了这套《中国领导科学前沿丛书》。丛书没有用心去构建领导科学的学科体系,而是把当前领导工作的实际要求和广大干部的迫切要求放在首位,把新时期如何提升领导能力作为主线和研究重点。

所谓中国领导科学的“前沿”也有四个方面的考虑:一是理论的前沿,二是理念的前沿,三是实践的前沿,四是时代的前沿。

第一,本丛书关注领导理论的前沿。中国的改革开放和民族复兴急需领导理论的创新。领导与管理不同,领导重视人,重视变革,重视价值导向,重视形而上的理论;管理重视事,重视秩序,重视效率

提高,重视形而下的技术。领导与管理就像鸟之双翼,缺一不可。《简约领导》开宗明义讲述领导科学的基本理论及其应用,讲清什么是领导至关重要。“领”是领方向,价值取向,包括共启愿景、战略决策和目标路径等;“领”是领团队,引领追随者;“领”要明,方向要明,目标要明;“领”要刚,要有权威性,要有力度。“导”是前方的方向引导、近旁的业务辅导、事后的绩效督导和全程的培养教导。再比如,领导力=决策力×影响力,决策力的核心是领,而影响力的核心是导。从另一个角度看,领导力=硬权力+软权力,但以软权力为重点。新领导力是领导者对追随者施加的积极的定向的影响力。领导力的定义清楚了,离领导理论的前沿就不远了。

第二,本丛书关注领导理念的创新。我认为,中国最缺的就是正确的领导理念,最缺的就是真实的领导力,既缺组织的领导力,更缺个人的领导力。各级领导干部要切实树立正确的领导理念,要切实理解并掌握现代新领导力的理念。新领导力不是属于达官贵人,不是高层领导者的专利,它属于每个组织,它降临在每个人身上。“旧时王谢堂前燕,飞入寻常百姓家。”每个人都有领导力,整个社会就更有活力、更有动力。

制度领导就是一个极为重要的新理念。领导重在制度,领导重在服务,邓小平的领导理念是极为深刻的。现代领导要顺应时代要求,超越人治,善于法治,制度更带有根本性和稳定性。新领导力重在制度力,领导环境重在领导制度和领导文化。怎样使制度活起来、动起来,《制度领导》一书中有很多精彩论述和独到见解。

第三,本丛书关注领导实践的前沿。《胜任领导》主要研究领导干部的胜任特征和胜任能力。作者大量的实证研究和结论对于竞争型选拔干部以及干部培训有很强的借鉴意义。《胜任领导》属于应用性研究,选择了一个合适的角度,方便地进入了领导实践的前沿。

如何运用行政权力和领导魅力,如何避免进入权力和魅力的误区,如何转变领导方式,改进领导方法,切实提高领导绩效,《行政领

导》和《魅力领导》既有理论概括,更有操作建议;既符合当前领导工作的实际,又贴近当前领导干部的需求。

第四,本丛书关注时代的前沿。领导始终是面向未来的,是与时代的脉搏息息相关的。中国目前已进入了科学发展的新时代,我们的国情、党情和世情都发生了深刻的变化,我们的现实社会和网络虚拟社会的交融互动也出现了许多新的特征。如何主动应对并引领网络社会,《网络领导》试图给出答案,很多观点令人耳目一新。今日社会,民智大开,各级领导干部必须“网开一面”,善于引导。《网络领导》一书中的愿景领导和共享领导也很有见地,观点适度超前,走在了时代的前面。

《中国领导科学前沿丛书》将分辑出版,现在送到读者面前的是该丛书的第一辑,共计六本。希望丛书能够给广大读者以启发,也期待着大家的批评指正。

刘峰

国家行政学院政治学部 主任

中国领导科学研究中心 主任

前言

领导影响力的实质是领导者的心理影响力。在领导者的成长发展当中,只有胜任才是硬道理。一个领导者如果没有责任心与使命感,没有强烈的事业心和持久的忍耐力,就不可能取得成就和成功。领导者的行为、态度、目标、激励、需要、动机、个性特点等都是影响领导胜任的关键因素。

1973年,美国心理学家戴维·麦克莱伦教授(David McClelland)在美国心理科学杂志《American Psychologist》上发表了一篇名为《测试胜任力而非智力》(*Testing for Competence Rather than for Intelligence*)的论文,在该文中麦克莱伦教授明确提出:“单凭学术能力倾向测验及以知识为内容的测验并不能预测工作中的高绩效和在生活中取得成功,而一些个人特征和胜任力可以鉴别高绩效者。”他认为,胜任力是与生活各方面联系着的绩效的组成部分。胜任力是一系列广泛的特性,只要与成功有关的心理或行为特征都可以看作是胜任力。领导胜任力“冰山”理论的价值就在于,将人们所关注的视角从知识经验及技能的显露部分,拓展延伸到角色、认知、人格特点,以及动机、需要等潜藏的部分,而这部分因素要比显露在水面上的因素“冰山”更加重要。从领导者的实践活动来看,也充分说明了这个事实,领导者的认知能力、动机需要、人际沟通、角色协调、态度行为、个性特点等对领导力发挥着重要的作用。正是受胜任力理论观点的启发,围绕胜任力核心要素及其特征解释,构成了本书的章节布局和基本内容体系。

胜任领导的一个基本要求是领导必须具有相应的知识技能。领导将知识与领导实践活动结合起来,能够运用知识经验帮助解决领导工作中存在

的问题,这样的知识才是管用的。优秀的领导者应当是业务熟练、经验丰富、技能卓越的专家型人才,而不是一知半解的人。但是,在领导工作中,我们也看到,许多技术熟练、业务能力强的专家型领导者并不能够完全胜任,如果单从实践经验不足方面来解释,似乎有点牵强。从深层原因来讲,难以胜任的专家型领导者大都缺乏必要的工作魄力和娴熟的人际关系把握能力,有的在自我认知上存在偏差。也就是所谓“智商”高的同时,在“情商”、“胆商”方面还需要提升。

从领导影响力上来看,领导胜任需要追随者的信赖与支持,也就是我们常说的群众拥护程度。领导者不是孤家寡人,领导影响力需要用深厚的情感力量得到下属的鼎力支持配合,没有下属支持参与的领导行为是软弱乏力的。领导情景理论也告诉人们:不论任何类型、方式的领导行为,如果缺乏对下属的号召力、影响力都不可能发生实际效果。当下属缺乏经验时,导向型的行为方式比较有效;当工作压力大时,就需要支持型的领导方式;当下属积极主动时,需要参与型的领导;而当工作组织性不强时,就需要目标导向型的行为方式。因此,对下属特点的了解并采取有效的行为类型是领导能够胜任的重要因素。

领导胜任需要高度关注组织目标。目标是旗帜,是前进的方向,没有目标就失去了前进的动力。领导者的使命感、事业心都是围绕组织发展远大目标而孕育产生的。对于一个组织来讲,目标是推进组织创新发展的原始动力。没有奋斗目标的组织是一盘散沙的组织,是没有战斗力和生命力的组织。组织的奋斗目标与政治信仰直接相关。如果领导者失去了政治信仰与政治抱负,领导的政治生命力也必然会终结。因此,始终关注组织目标,对组织的无限忠诚、对理想目标的执着坚守是领导者成功的关键品质。

胜任领导需要很强的成就动机。几乎在所有的组织机构和团队建设当中,人们都希望领导者充满自信、积极向上、活力四射,能鼓舞人心、振奋士气,具有远见卓识和强烈的成就需要。领导者应当是有自信心的人,是能够带领组织团队勇于战胜困难走向光明前途的人。自信是领导者的宝贵品质,具有自信心的领导者处事果断,讲究效率,具有务实精神,能够把理想目标与脚踏实地有效地结合起来。自信源于自我认知,具有清晰的自我认知

能力是建立自信的基本条件。领导者的自我认知主要表现在两个方面：一是对领导角色的把握认知，二是对自我价值的准确认知。这两个方面不仅影响着领导者的工作激情，还影响领导者的心理健康水平。

胜任领导需要有效激励。优秀的领导者能够激发他人的工作热情，能够以饱满的工作热情鼓舞下属投身于工作事业当中，能够以激动人心的奋斗目标号召大家面对未来。有效激励来自三个方面。一是目标激励。领导者要清楚知道目标对组织发展的重要性，有目标的组织是有希望的组织，有坚定目标的领导者是有激情的奋斗者。二是感情激励。领导与下属之间良好的人际关系只靠物质激励是远远不够的，更重要的是感情上的融洽和相互的理解支持。做到感情激励，领导首先是有感情的人，领导的同情心、包容心、关爱心与下属的感情产生积极互动，当领导事业受到挫折时候，就不会担心得不到温暖。三是行为激励。行为激励是最有效的激励。领导者必须身先垂范，做出表率。要严于律己，勇于负责，时刻注意自己的言行举止。优秀的领导者总是在行为上高标准严要求，并通过这种高标准内化为下属的行为准则，成为调动下属积极性、主动性的重要保障。

胜任领导需要培育完善良好的性格特征。在领导者的成长发展中，性格特征是非常重要的。孤僻多疑、优柔寡断、鲁莽冲动、独断专行、飞扬跋扈、自卑懦弱等性格特征上的缺陷是造成领导失败的重要因素。为此，在培育和完善领导者的性格特征中，需要重视领导者的身心修炼，要把组织上的要求逐渐变成领导内心修炼的内容，其中最根本的是自我心理品质上的完善。领导者的自我认知、情商培育、潜能开发、人际协调、特征评价等都可视为身心修炼的重要话题。对于这一领域的探讨，将是领导胜任力提升的核心内容。

应当说，领导胜任是一个永恒的话题，对于如何胜任，本书并不单纯从领导力提升方面予以阐述，更侧重于从领导心理动力机制上予以探讨。只有深层心理因素才能解释并说明领导影响力的实质问题。诚如一只螃蟹在奔跑的时候，大家关注的是八只脚如何灵活协调，两只鳌的强壮有力，多数人很少关注螃蟹身体内部状况。如果螃蟹内部器官出了问题或者营养不足，八只脚就很难行走，两只鳌也软弱无力。我们把八只脚和两只鳌比喻为

领导能力的话,那么,决定其是否有力的根本点在于领导心理能量是否充足,个人心理世界是否健康。因此,探讨领导胜任心理比单纯考察领导能力更加重要。正是感悟到这一点,本书把研究的视野聚焦在领导胜任心理诸如动机需要、自我认知、角色把握、沟通协调及情商培育等重要方面,力求从深层次上揭示领导胜任的内在原因。

本书的最大特点是选题独到,题材新颖,互相补充,自成体系,提供的知识信息充足,具有可操作性和实际应用价值。在内容构思设计上理论联系实际,力求学以致用。

本书适用于党政干部领导力提升培训及干部自学,也适用于各级各类领导人才培训机构、企业人力资源管理部门及人才测评机构专题培训参考,对社会生活领域人们发展自我,取得成就及成功也有帮助借鉴意义;对于高校科研院从事管理学科、人才学科,以及应用心理学的研究生、本科生专题研读也有一定参考价值。

胡月星

2012年10月30日

目 录

第一章 胜任力的产生

- 第一节 胜任力及其探索 3
 - 一、胜任力的提出 / 3
 - 二、领导胜任特征的探索 / 5
- 第二节 既要能“领”，更应善“导” 7
 - 一、“领”要有“本领” / 7
 - 二、“导”要有智慧 / 8
 - 三、胜任力的原动力 / 9
- 第三节 胜任是心智修炼的结果 11
 - 一、胜任是一个渐进的过程 / 11
 - 二、胜任需要外力推动 / 13
 - 三、胜任更需要内力支撑 / 14

第二章 需要与动机

- 第一节 领导者的需要 21
 - 一、需要及其特征 / 21
 - 二、领导者的需要 / 22

第二节 领导者的成就动机	26
一、成就动机的心理意义 / 27	
二、影响成就动机的主要因素 / 29	
三、成就动机的激发培育 / 30	

第三章 把握角色

第一节 角色及其性质	35
一、角色期待 / 35	
二、角色扮演 / 36	
三、角色冲突 / 37	
第二节 角色类型特征	38
一、角色类型的理论观点 / 38	
二、领导角色类型 / 39	
三、领导角色特征 / 41	
第三节 角色心理调适	43
一、影响角色适应的因素 / 44	
二、角色调适途径 / 46	

第四章 有效激励

第一节 了解激励	51
一、激励的含义 / 51	
二、激励的作用和意义 / 52	
三、激励的基本过程 / 53	
第二节 激励的内容、类型与条件	54
一、激励的主要内容 / 54	
二、激励的基本类型 / 55	
三、激励的主要条件 / 57	

第三节 激励的方式与效果	59
--------------	----

一、激励的主要方式	59
-----------	----

二、激励效果的提高	63
-----------	----

第五章 善于沟通

第一节 人际沟通, 从心开始	69
----------------	----

一、沟通及其特点	69
----------	----

二、领导沟通模式	70
----------	----

第二节 有效沟通协调的方法	71
---------------	----

一、上行沟通协调	71
----------	----

二、对下沟通协调	72
----------	----

三、平行沟通协调	73
----------	----

四、沟通协调成功的要素	74
-------------	----

第三节 沟通的心理效应	76
-------------	----

一、首因效应	76
--------	----

二、近因效应	77
--------	----

三、晕轮效应	77
--------	----

四、刻板印象	78
--------	----

第六章 自我认知

第一节 意识与自我认知	81
-------------	----

一、意识	81
------	----

二、自我认知	83
--------	----

第二节 自我认知冲突	86
------------	----

一、自我认知障碍	87
----------	----

二、领导自我认知矛盾冲突	89
--------------	----

第三节 提升自我认知能力..... 92

- 一、客观观察，找准位置 / 92
- 二、认知价值，树立威信 / 93
- 三、悦纳自我，增强自信 / 94
- 四、自我激励，自我控制 / 95
- 五、善结人缘，寻求帮助 / 96

第七章 抓住机遇

第一节 了解机遇..... 99

- 一、机遇特征 / 99
- 二、机遇垂青 / 101
- 三、机遇辨识 / 102

第二节 对待机遇..... 104

- 一、心安理得 / 104
- 二、切忌浮躁 / 105

第三节 把握机遇..... 105

- 一、果断行动 / 106
- 二、灵活应变 / 106

第四节 创造机遇..... 107

- 一、机遇是相互创造的 / 107
- 二、给别人机遇，自己也有机遇 / 108

第八章 情商培育

第一节 情商及其构成要素..... 111

- 一、情商及构成要素 / 111
- 二、领导者情商的价值意义 / 114