

新时期领导干部能力培养与素质教育 系列

现代领导

行政能力测评与提升

沈远新 主编

(修订本)

XIANDAILINGDAO
XINGZHENGNEGLI
CEPING
YUTISHENG

中共中央党校出版社

“新时期领导干部能力培养与素质教育”系列

现代领导行政能力测评与提升

(修 订 本)

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代领导行政能力测评与提升/沈远新主编. —修订本. —北京: 中共中央党校出版社, 2003.10

(“新时期领导干部能力培养与素质教育”系列)

ISBN 7-5035-2806-0

I. 现… II. 沈… III. ①领导人员—行政管理—能力倾向测验—研究—中国②领导人员—选择—研究—中国 IV. D630.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 084596 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

北京四季青印刷厂印刷 北京怀柔岐庄装订厂装订

2003 年 10 月第 2 版 2003 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 12.125

字数: 316 千字 印数: 1—6000 册

定价: 20.00 元

前 言

党的十六大明确指出：“通过理论创新推动制度创新、科技创新、文化创新以及其他各方面的创新，不断在实践中探索前进，永不自满，永不懈怠，这是我们要长期坚持的治党治国之道。”

21 世纪是一个注定要以“创新”载入史册的世纪。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特色和要求的新世纪里，领导创新，也自然而然成为社会整体创新的一个重要组成部分，一个重要的推动器！

抓住机遇，赢得挑战，惟有创新一途，舍此别无选择！

创新是时代发展的要求，谁能创新，谁就能赢得未来。江泽民同志说：“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。”这是立足于当今时代高度作出的一个重要论断。走向新的世纪，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起了重要的推动作用。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。

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，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 21 世纪，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”的意识和气概。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，有效解决前进道路上遇到的新问题，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 20 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，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。惟有如此，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，全面推进建设有中国特色社会主义事业；惟有如此，才能坚持和实践“三个代表”，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。“问渠那得清如许？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，必须善于创新。创新不是凭空想像，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几百种了，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，又不能搞繁琐哲学；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、方式还存在的不足，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、领导不同于管理	(5)
-----------------	-------

三、具有一定的行政能力是领导者搞好领导工作的前提	(7)
--------------------------------	-------

四、现时代领导者行政能力的类型	(9)
-----------------------	-------

五、市场经济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	(18)
--------------------------	--------

第二章 素质基础：现代领导者行政能力提升的前提	(23)
-------------------------------	--------

一、修养素质与测评	(24)
-----------------	--------

二、知识素质与测评	(30)
-----------------	--------

三、心理素质：气质、性格与个性	(32)
-----------------------	--------

四、领导 IQ 与 EQ	(46)
--------------------	--------

五、身体素质与测评	(49)
-----------------	--------

六、领导风格与测评	(51)
-----------------	--------

第三章 领导者的思维能力	(64)
一、思维能力测评：你是否具备一名优秀领导者的思维能力	(64)
二、领导者思维方式的内涵及其表现形式	(69)
三、领导者的一般思维方式与能力	(71)
四、知识经济时代领导者需要实现思维方式的变革和优化	(76)
五、适应新的时代需要着力培养和提升的几种思维能力	(79)
六、领导者培养和提升创新性思维能力的一般方法	(84)
七、领导者如何提升思维能力：原则、方法与技巧	(86)
第四章 领导者的决断能力	(92)
一、成功决断：领导者“拍板”能力测评	(92)
二、领导决策与科学决策的一般程序	(98)
三、国外几种主要领导决策模式	(102)
四、在知识经济时代，为什么要求领导者敢于“拍板”	(106)
五、现代领导活动中的决断类型	(109)
六、领导者决断失误的主要原因	(110)
七、新形势下领导者提升决断能力的原则与技巧	(113)
第五章 领导者的权力驾驭能力	(120)
一、握持“权力金杖”：领导者权力驾驭能力测评	(120)
二、权力驾驭度是体现领导者行政能力的中心环节	(128)
三、现代领导活动中的权力驾驭能力类型	(131)
四、转型期领导者权力驾驭的主要误区	(136)

目 录

五、转型期领导者如何提升权力驾驭能力	(140)
第六章 领导者的危机管理能力	(151)
一、应变：领导者危机管理能力测评	(151)
二、危机与危机管理：我们处在一个充满危机的时代	(157)
三、社会转型期领导活动过程中的危机类型	(161)
四、现代领导者应当具备的危机管理能力	(163)
五、危机管理的基本原则：重在预防	(165)
六、危机管理的总体策略和危机处理步骤	(167)
七、信息时代的危机公关传播	(173)
八、现代领导者危机管理的“金科玉律”	(178)
第七章 领导者的人力资源战略能力	(182)
一、“猎头”：领导者识人用人能力测评	(183)
二、领导者识人用人的内涵与特点	(187)
三、现代人才的四种类型	(189)
四、领导者人力资源战略成败的五项基本原则	(192)
五、领导者人力资源战略的心理误区和表现	(195)
六、适应时代发展，创新识人用人方法	(199)
七、实施人力资源新战略：国外识人用人的理论与方法介绍	(203)
第八章 领导者的激励能力	(210)
一、转化“势能”：领导者激励能力测评	(210)
二、个体行为规律与激励的基本原理	(218)
三、现代领导活动中激励的具体模式	(221)
四、领导者激励的主要理论	(223)
五、现代领导者激励的十大方法	(228)

六、技能实战：领导者如何综合运用激励手段	(231)
第九章 领导者的人际关系能力	(236)
一、打破人际“冷战”：领导者协调沟通关系能力测评	(236)
二、人际关系的一般原理与现代领导人际关系优化	(244)
三、赢得信任：领导者处理与上级关系的原则与要诀	(248)
四、强化权威：领导者处理与下属关系的原则与方法	(253)
五、“聚合效应”：正确处理领导班子成员内部关系的方法	(258)
第十章 领导者的创新能力	(265)
一、“源头活水”：领导者创新能力测评	(265)
二、新时期领导者创新的内涵与关键	(271)
三、知识经济时代领导者创新的要素	(273)
四、现代领导者创新能力的类型与表现	(277)
五、现代领导者如何开发、提升创新能力	(283)
六、“头脑风暴”：领导者的创新思维之途	(286)
第十一章 领导者的公众形象塑造能力	(292)
一、魅力：领导者公众形象塑造能力测评	(292)
二、现代领导者公众形象的构成要素	(299)
三、新时期领导者良好公众形象的主要内容	(303)
四、领导者塑造成良好公众形象需要克服的七大障碍	(307)
五、当前领导者公众形象塑造需要避免的主要	

目 录

误区	(309)
六、新时期领导者如何塑造良好公众形象	(311)
七、培植领导魅力：领导者公众形象的核心	(313)
第十二章 领导者的心理调适能力	(318)
一、“情感管理”：领导者心理健康能力测评	(319)
二、何为心理健康和心理调适能力	(326)
三、领导者为什么要特别重视心理调适	(328)
四、现代领导者心理调适的内容与方法	(332)
五、积极人生方案：如何克服人生消极心理	(344)
第十三章 领导者行政能力综合测评与训练	(349)
一、现代领导者行政能力的综合测评	(349)
二、现代领导者行政能力二十一天综合训练方案	(363)

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。对领导者而言，提高领导效能是一项极其重要的目标。而要达到这一点，对于任何一个想要有所作为的领导者来说，都需要了解、熟悉和掌握有关领导的学问。

人们普遍都认为，领导活动有其客观规律，形成了领导科学这一学科；同时，又并不是每一个人都能成为成功的领导者，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。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，甚至是决定性作用。一个领导者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？如何提升自己的行政能力？所有这一切，都是领导者需要认真关注的重要课题。

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，人们对有关领导的探索和研究也从未间断过。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，它是在管理科学日臻成熟完善的基础上发展起来的。要想了解领

导科学，首先要对领导的内涵有所认识。

然而，对于什么是领导，却是众说纷纭、多种多样的。

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）。

美国著名的领导学专家约翰·考特认为，领导至少具有三个方面的含义：（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。同时，他又在《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。

也有人认为，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，领导的本质不在于“知”，而在于“行”。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。

还有人认为，领导就是服务。这是因为，领导者手中的权力来自于人民，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。

以上这些认识，都从不同角度和侧面反映了领导的一些本质内涵和突出特征。总的来看，领导是人类社会活动中一种重要的职能，含有统帅、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。要进一步加深对领导内涵的理解，我们可以用一

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。从其性质、构成和作用来看，领导者的影响力可以大致分为两种：①权力性影响力，包括传统因素、职位因素和资历因素等；②非权力性影响力，包括领导者自身的品格因素、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”，领导者的带领作用主要来源于领导者自身的率先垂范；二是领导者要善于用崇高的理想和光明的前景来鼓舞、激励下属。疏导，一方面是指形势上的疏导，使下属既看到现实的处境，又看到将来的趋势，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、不为利、追求进步、积极向上的价值观，用健全完备和有效的政策培植人们的集体主义和业绩主义观念。

(3) 领导 = 权 + 责 + 服务。权是领导者的前提基础和基本标志，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；对于社会主义制度条件下的领导者来说，服务则体现为本质，是各级领导的根本宗旨，是权和责统一的基础。领导体现为三者的有机统一体，如果三者不能实现有机统一时，必然导致领导的低效甚至严重的消极后果。

(4) 领导 = 领导者 + 被领导者 + 环境。这是从系统论角度看待领导。其中，领导者在整个领导活动中居于主导地位，是带领、引导、组织被领导者为实现一定目标而努力的个人或集团。目标能否实现或实现到何种程度，领导者是关键。被领导者则是

^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。