

核心能力

塑造领导力的107个问题

Hexin Nengli—Suzao Lingdaoli de 107 ge Wenti

周新民 著

党建读物出版社

序言

从第一本理论著作《国有企业领导者核心能力》(英文版 *Core Capability of Leaders*) 问世,到《国有企业领导者核心能力考评实践》出版,再到《领导者核心能力》完成,领导者核心能力理论已基本构建完毕,形成了“一个体系、两个层面、三大模块、四大标准、五大价值、六大突破”的完整架构。

一个理论体系的形成需要长期积累感悟和反复认识实践的检验。理论在社会的传播和大众中的普及,同样需要一个持续深入的过程。因此,要使理论被社会和大众认知、理解、掌握、运用,必须付出更加艰辛的努力。而理论的生命力和存在的价值,关键在于走出“深宅大院”,植根于社会和大众心灵,舍此,就不能与时代脉搏同频共振,难以焕发思想活力。哲学家张岱年曾就“理论创新”与“大众普及”的密切结合,告诫人们,理论建设一定要走“综合创新之道,大众日用之学”相结合的道路,讲的正是这个道理。

知易行难,推广普及历来是理论界、学术界的一道难题。很多理论由于专业性太强、语言晦涩,阻碍了推广普及,或成了书斋里的学问,或使读者“敬而远之”。相反,成功的理论普及,其社会影响力不啻于一场思想领域的大地震,就像艾思奇的《大众哲学》,出版后两年就印行了 10 版,至新中国成立,即已印行 32 版。成千上

万的年轻人，因为读了《大众哲学》而奔赴延安，就连蒋介石也不得不说：“一本《大众哲学》，冲垮了三民主义的思想防线”。可见理论传播与大众普及是何等重要。

领导者核心能力理论，是填补国内外空白的创新成果。此前出版的系列领导者核心能力理论专著，虽然经过各种主流媒体的宣传和推介，在社会各界引起了强烈反响，但毕竟是一套原创性、理论性、探索性很强的理论体系，真正认知、理解、消化、吸收，仍需经历逐步深化的演进过程。近年来，许多读者来信、来电或通过网络留言，希望我对这一有别于传统干部管理理论的创新理论作进一步解读，以便更好地理解和应用。理论发展的自身特点和读者的殷殷期盼，都使我感到，尽快用最通俗的语言、最生动的例子、最直接的方式，对业已形成的理论体系，作进一步解读和升华，是自己义不容辞的责任。

经过一年多的思索和酝酿，在对已经出版的理论著作梳理和提炼的基础上，我对领导者核心能力理论体系进行了进一步挖掘和拓展，终于完成了《核心能力——塑造领导力的107个问题》。希冀广大读者借助本书，对领导者核心能力理论的理解运用达到一个新的境界。

认知。全书分为“基础理论篇”、“考评操作篇”、“培养塑造篇”、“现实运用篇”和“专家解读篇”五个部分。各篇章既自成体系，又相互关联，引导读者从对基础理论的理解、实际考评应用，到结合考评结果进行核心能力塑造提升和对现实问题解答，由浅入深、由

虚到实，循序渐进，即使初次接触这一理论的读者也比较容易入门，能够较好地把握理论的整体脉络和框架，找到实践运用的钥匙和能力提升的路径。

理解。书中采用了大量平实化、通俗性语言和紧扣时代特征的案例，帮助大家加深对理论的理解。比如用“高看一度、深想一层、先行一步、胜人一筹”来解释拥有核心能力领导者的本质特征；提出“有大追求、大思路、大担当、大境界的人，就是有核心能力的人”；在谈到培养塑造核心能力的三条“黄金提升途径”时，用“三级火箭”助推、多级启动、持续递升的工作原理，来论证几个途径的相互作用关系；用“乔布斯现象”和“钱学森之问”来诠释领袖、“大家”和核心领导力之间的内在联系等。努力通过平实通俗的文风，形象直观地阐释抽象的概念和崭新的理念。

运用。本书“考评操作篇”部分用了较大篇幅，意在更好地发挥领导者核心能力理论指导考评实践功能。本书从实际操作入手，构建了系统的考评框架体系、针对性的考评标准体系、综合性的考评方法体系、智能性的结果分析体系和机制性的结果运用体系。考评标准体系覆盖了“党政领导者、企业领导者”两大类多个领导岗位。针对领导者的不同层级，又分别建立了“高级领导者、中级领导者和基层领导者”纵向考评序列。考评方法重点介绍了采用信息化专业统计分析技术进行的定量考评，以及定向考评、现场考评和综合分析为补充的定性考评，读者能很快根据组织或自身的特点和要求优化设计考评体系，使考评针对性更强，结果更加客观真实。

提升。研究核心能力理论的目的，归根结底要落脚到领导者核心能力建设上来。本书在“培养塑造篇”中通过对“三级火箭”提升机理进行介绍，重点对三条“黄金提升途径”进行论述，指导人们遵循“一悟、二联、三递”的逻辑规律，实现自我成长；指导组织人事部门根据考评结果对领导者进行有针对性的强制提升。由于核心能力培养塑造方法层次分明，立体感和参照性强，相信读者一定可以找到适合自身的、行之有效的塑造核心能力的有效途径。

诠释。自2006年《国有企业领导者核心能力》问世、正式提出领导者核心能力概念以来，领导者核心理论研究与实践受到了社会的广泛关注。业界专家、哲学家、党政领导者、企业家、记者等各界人士纷纷发表评述、解读、分析和研究文章，从不同的行业、不同的视角、不同的层面、不同的感悟，多方位、立体性进行解读和诠释。这些文章展示的聪明智慧，不仅丰富了领导者核心能力理论，也为继续完善升华提供了不少借鉴，故撷取其精华与读者共赏。

全书主要有这样几个特点：

一是理论研究与实践相结合。不同于单纯的理论研究著作，本书围绕领导者核心能力理论体系，结合我国党政机关和国有企业领导干部队伍建设过程中存在的问题和现实需要，设计了“怎样运用核心能力理论破解干部队伍建设难题”、“核心能力单项考评结果如何实施运用”、“怎样运用核心能力理论破解国有企业‘一把手’队伍建设难题”、“如何培养塑造政治辨别力、工作推动力、持续创新力、自我提升力”、“破解干部考评难题从何处发力才更有效”等

现实问题，让读者既可以了解完整的理论框架，又可以把本书当成加强领导者核心能力建设的工具书，进而联系实际解决工作中的具体问题。

二是学术性与平实性相结合。理论描述的平实化是为了最大可能地扩大读者群体。就像著名哲学家陈先达先生所说：“深入浅出是评价文章的重要标准。写文章让同行都看不懂，更不用说非专业读者，文章的道理再深再好也是一件憾事。不能流通的货币，票面价值再高也是近乎废纸。”本书以平实化的语言风格，通过一问一答的形式，循循善诱地诠释领导者核心能力理论。并在每一个问题提出后，以“核心提示”的形式，将问题的精华用寥寥数语点出，起到画龙点睛和提示启发的作用。

三是形式精练与内涵深刻相结合。领导者核心能力理论是一个将哲学、管理学、领导科学和政治学等理论有机结合的交叉性理论，其中的方法体系又荟萃嫁接了社会学、经济学和信息技术的科学方法，涉猎领域宽广，理论内涵深刻，这给核心能力理论进行大众普及增加了难度。为了增强可读性，本书特以问答形式为主体框架，设计了107个问题，每个问题约千余字。所有问题的设计，既顾及了受众的接受程度，又兼顾了理论的普及使命，逻辑结构严密，论证层层深入，力求使广大干部及读者能够看懂、会用。

四是系统性和普适性相结合。本书是对先前出版的理论著作的进一步浓缩和提炼，在保持理论完整性的同时，对原有理论的内涵与外延进行了整体提升，内容更加精炼、脉络更加清晰、重点更加

突出，让读者能更加容易地系统把握理论精髓。领导者核心能力理论并非高高在上，通过升华和延伸，既适用于党政干部、国企领导、军队干部、专业技术干部，也可作为普通人群自我修炼的指导工具。只要遵循核心能力内涵标准，强化学习，就能持续提升能力层次，达到在实践中自觉运用的目的，使之成为认识世界的有力武器。

理论是灰色的，而生命之树常青。由衷希望借本书的问世，为进一步深化干部人事制度改革、建立科学的干部考评体系、全面提升领导者核心能力乃至加强党的执政能力建设，蹚出一条新路，开启一个新境界。

理论建设或理论普及的工作，是一种大业，不是一蹴而就的，需要长期的艰苦努力。今后，我将继续致力于领导者核心能力理论的完善与升华，立足新的起点，为核心能力理论的普及推广贡献自己的绵薄之力！

周新民

2013年4月26日

目 录

基础理论篇

1. “领导者核心能力”新概念是在什么背景下提出的?	3
2. “领导者核心能力”研究现状怎样?	7
3. “领导者核心能力”探索的理论价值有哪些?	10
4. “领导者核心能力”与“企业核心竞争力”有何联系?	12
5. 探索研究领导者核心能力的现实意义是什么?	15
6. “核心能力”与“基本能力”的本质区别在哪里?	19
7. “领导者核心能力”概念是怎样定义的?	22
8. 通用的领导者核心能力标准是什么?	26
9. 符合中国国情的领导者核心能力标准是什么?	30
10. 领导者核心能力模型构建的理论依据是什么?	34
11. 核心能力标准为何分主能力和子能力两个层级?	37
12. 把政治辨别力列为四大主能力之一的理由是什么?	39
13. 把工作推动力列为四大主能力之一的理由是什么?	42
14. 把持续创新力列为四大主能力之一的理由是什么?	45
15. 把自我提升力列为四大主能力之一的理由是什么?	48
16. 核心能力“四大标准”间有何内在关系?	50

17. 什么是“软能力”和“硬能力”？	53
18. 为什么“软能力”比“硬能力”更重要？	56
19. 领导者核心能力理论模型有几种形式？	59
20. 公共模型与专有模型相互关系是什么？	61
21. 党政领导者核心能力专有模型包含哪些基本要素？	63
22. 国企领导者核心能力专有模型包含哪些基本要素？	66
23. 省市县三级组织部长核心能力专有模型包含哪些基本要素？ ...	69
24. 省市县三级宣传部长核心能力专有模型包含哪些基本要素？ ...	72
25. 领导者核心能力标准与“德能勤绩廉”标准有何关联？	75
26. 领导者核心能力理论体系主要包括哪些内容？	78
27. 领导者核心能力理论的创新点在哪里？	80
28. 领导者核心能力理论能够解决哪些现实问题？	84

考评操作篇

29. 考评领导者核心能力有何重要意义？	89
30. 领导者核心能力考评体系的创新点在哪里？	93
31. 考评在核心能力建设中处在怎样的地位？	95
32. 为什么要突出定量考评的基础地位？	97
33. 为什么不能用传统方法考评核心能力？	99
34. 开展核心能力考评实践的依据是什么？	101
35. 如何创建核心能力考评体系？	104

36. 核心能力考评体系与传统考评体系有何关联性?	109
37. 核心能力考评的定性和定量标准有何特点?	111
38. 国企领导者核心能力考评定性标准的具体内容有哪些? ...	114
39. 领导者核心能力考评权重是如何设置的?	119
40. 核心能力评价主体权重是怎么设置的?	122
41. 核心能力考评主要方法各自定位是什么?	124
42. 核心能力量化考评基本流程是什么?	126
43. 核心能力考评体系的突出特点有哪些?	129
44. 核心能力考评应注重把握哪些难点?	131
45. 怎样才算达到“精确考评”目标?	133
46. 运用核心能力考评能得到什么样的结果?	135
47. 核心能力考评方法体系具体有哪些应用范围?	137
48. 核心能力考评与 360 度考评有何不同?	139
49. 如何不断深化核心能力考评?	142
50. CCES 考评系统有哪些特点?	146
51. 开发 CCES 考评系统的意义何在?	152
52. CCES 考评系统有哪些功能?	155
53. 怎样对核心能力量化考评数据进行科学分析?	158
54. 核心能力量化考评数据常用分析模式有几种?	160
55. 核心能力考评有没有实际应用案例?	171
56. 核心能力考评试点结果如何?	173
57. 被考评者和参与考评者有何反映?	175

58. 考评试点中发现了哪些规律性特征和重要启示?	178
59. 如何正确对待和运用核心能力考评结果?	182
60. 核心能力考评结果运用的刚性标准是什么?	185
61. 核心能力单项考评结果如何实施运用?	189

培养塑造篇

62. 核心能力培养塑造与基本能力培养塑造相比,有何不同? ...	199
63. 培养塑造核心能力主要有哪些途径?	201
64. 三条“黄金提升途径”的工作机理是什么?	205
65. 什么叫“遵循核心能力生成规律源发提升”?	207
66. 领导者怎样自我提升核心能力?	210
67. 怎样进行核心能力强制提升?	215
68. 引领提升核心能力需要把握的关键点是什么?	218
69. 如何培养塑造政治辨别力?	221
70. 如何培养塑造工作推动力?	226
71. 如何培养塑造持续创新力?	232
72. 如何培养塑造自我提升力?	236

现实运用篇

73. 领导者核心能力理论缘何成为社会关注热点?	241
--------------------------------	-----

74. 领导者核心能力理论对我国改革发展有何特殊价值?	243
75. 领导者核心能力理论怎样才能更好地指导实践?	245
76. “钱学森之问”与核心能力理论有何内在联系?	248
77. “乔布斯现象”与核心能力有何内在联系?	251
78. 如何看待晋升上“自谦的人少,自满的人多”现象?	254
79. 领导者核心能力理论是否适用于普通人群?	257
80. 具备核心能力的领导者形象是怎样的?	260
81. 怎样运用核心能力理论破解国有企业“一把手”队伍 建设难题?	262
82. 一些地方党群、干群关系不融洽与领导者核心能力缺失 有何关系?	266
8.2 人民群众对选人用人的要求与核心能力理念是否 契合?	269
84. 加强领导者核心能力建设与“中国梦”有何关联?	272
85. 确保“中国梦”实现的核心问题是什么?	275
86. 提升领导者核心能力对于战胜金融危机有何意义?	278
87. 当前领导干部队伍能力缺失有哪些表现?	282
88. 一些领导干部作风不正的根源在哪里?	285
89. 核心能力理论对解决“官满为患”问题有何帮助?	289
90. 现行干部考评标准和办法面临哪些挑战?	292
91. 怎样的考评机制才符合科学发展观要求?	296
92. 破解干部考评难题从何处发力才更有效?	299

93. 未来干部考评会呈现怎样的趋势和变化?	301
94. 干部考评如何建立像高考一样刚性的机制?	304
95. 建设高素质执政骨干队伍新提法的创新点是什么?	306
96. “四种危险”、“四项能力”与“核心能力”有何关联?	310
97. 领导者核心能力和党的执政能力建设有何内在联系?	313
98. 执政骨干队伍建设与党的执政能力建设相互关系是什么?	315
99. 执政骨干队伍建设与领导者核心能力建设是什么关系?	318
100. 怎样把握建设高素质执政骨干队伍的关键问题?	319
101. 怎样建设高素质执政骨干队伍?	326
102. 执政骨干队伍在实现政治清明中应发挥怎样的作用?	329
103. 核心能力考评与促进科学发展的考评机制有何联系?	331
104. 党的十八大后干部人事制度改革的发展趋势是怎样的?	334
105. 推广运用领导者核心能力理论的现实难点在哪?	337
106. 领导者核心能力理论未来发展前景如何?	339
107. 研究探索领导者核心能力的精神动力是什么?	341

专家解读篇

加强党的执政能力的实现载体和有效抓手	张全景	345
核心能力考评前景广阔		
——推荐《国有企业领导者核心能力考评实践》	张全景	348
新一轮思想解放呼唤组织人事工作创新	周新建	351

干部考评体系的创新	时希平	353
关于落实执政能力的一点理解	刘海藩	356
创新性、完整性、科学性的有机统一	孙学玉	358
一本有较强指导性的干部用书	王占生	360
提高领导者核心能力是关键		
——读《国有企业领导者核心能力》	李连仲	362
领导力理论的创造性突破		
——周新民“领导者核心能力理论”评析	王通讯	365
领导者核心能力理论的特征	姜培茂	373
领导者核心能力：执政能力建设的关键环节	朱继东	376
推动国有企业领导者核心能力建设	秦志华	385
时代呼唤领导者核心能力	钱鹏飞	390
领导者核心能力：国有企业走向卓越的关键	巩 军	393
国企走向卓越，关键在于领导者核心能力	李 微	397
自主创新理论指导下的实践结晶		
——读周新民新著《国有企业领导者核心能力考评实践》	宋福范	400
让人才充分显出来、多起来、用起来	李晓明	403
人力资源管理的新探索		
——《国有企业领导者核心能力》简评	冯云霞	406
领导者核心能力理论的哲学认知	张曙光	409
当代中国呼唤实践型理论家		
——读《国有企业领导者核心能力》有感	任生德	413

领导者核心能力：考核干部的科学尺度	王锦莉	417
核心能力考评大有可为	沙启军	422
将领导者核心能力探索实践进行到底		
——写在后面的话	周新民	424

JICHU LILUN PIAN

基础理论篇

