

CORE CAPABILITY
OF LEADERS

领导者核心能力

周新民 著

党建读物出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者核心能力 / 周新民著. —北京: 党建读物出版社,
2009.5

ISBN 978-7-5099-0055-0

I. 领… II. 周… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 058947 号

领导者核心能力

LINGDAOZHE HEXIN NENGLI

周新民 著

责任编辑: 刘海湘 封面设计: 诚信佳禹

党建读物出版社出版发行

(北京市宣武区南横东街 6 号 邮编: 100052 电话: 010-58305795)

新华书店经销 北京尚唐印刷有限公司印刷

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 16.75 印张 134 千字

2009 年 5 月第 1 版 2009 年 5 月第 1 次印刷

印数: 1—5000

ISBN 978-7-5099-0055-0 定价: 58.00 元

本社版图书如有印装错误可随时退换 (电话: 010-58305909)

序 言

我国改革开放已走过 30 年光辉历程。回顾波澜壮阔的改革开放伟大实践，干部人事制度改革既是难点和重点，又是亮点和支点。30 年来，组织人事工作坚持解放思想、实事求是、与时俱进的思想路线，锐意改革，大胆突破，勇于创新，开拓进取，取得了令人瞩目的成就，为加强干部队伍建设积累了宝贵的经验和财富。

中国石化集团公司的周新民同志，长期工作在干部管理一线，十几年来，紧密结合干部管理实际，立足本职岗位，不断推动干部人事管理体制机制创新研究，尤其在领导者核心能力理论探讨与评价实践上，取得了一系列开创性成果，相继出版了《国有企业领导者核心能力》、《国有企业领导者核心能力考评实践》两部理论专著，在国内首次提出了“领导者核心能力”概念，构建起以“模型体系、考评体系、塑造体系”为核心的“三位一体”的完整理论体系，成为我国领导者核心能力研究领域的“拓荒者”和“领跑者”。其

中,《国有企业领导者核心能力》(英文版)进入了美国休斯敦大学、西密歇根大学等高校的课堂,其理论与实践成果受到国内外理论界和实践界的充分肯定。《领导者核心能力》的推出,是周新民同志在领导者核心能力研究上的又一次升华,同样是我国干部人事制度改革进程中取得的又一项令人欣喜的成果,也是献给纪念我国改革开放 30 周年的一份厚礼。

当前,全国正在深入开展学习实践科学发展观活动。开展这项活动最根本的目的,就是要进一步增强各级领导干部尤其是中高级干部的科学发展意识和理念,提高自觉践行科学发展观的能力和水平,把各级领导班子建设成为贯彻落实科学发展观的坚强领导集体,把各级领导干部培养成为贯彻落实科学发展观的重要骨干力量,进而为推动科学发展提供坚强的组织保证、人才保证和能力保证。

实践反复证明,贯彻落实好科学发展观,实现我国经济社会持续协调发展,既要靠思想路线、政治路线和组织路线正确指引,又要靠不断提升干部队伍整体水平。而提升干部队伍整体水平,归根到底要落实到干部队伍能力建设这个本质问题上来。因此,推动我国经济社会的科学发展,关键要选拔培养大批忠实践行科学发展观、切实具备领导科学发展能力的领导干部,要建立一套符合科学发展观要求、确保具有领

导科学发展能力的干部脱颖而出的考评、选拔和任用机制。《领导者核心能力》的及时出版，正是顺应了这一时代发展潮流和干部队伍建设的现实需要，对于深入开展学习实践科学发展观活动，全面提升科学发展水平，具有重大的战略意义。

《领导者核心能力》集中展示了领导者核心能力研究的最新成果，深刻阐明了领导者核心能力探索的重大意义，全面阐述了领导者核心能力理论的基本概念，系统介绍了领导者核心能力模型体系、考评标准体系、考评方法体系、考评结果运用体系、考评软件体系、量化考评结果分析体系和培养塑造体系，结构严谨完整，内容简明精炼。综观全书具有五个突出特点：

开创性。这是国内第一本以领导者为主要研究对象的领导者核心能力专著，该书首次创建了领导者核心能力专有模型体系，揭示了领导者核心能力理论模型构建和考评体系创建规律，探索了领导者核心能力考评方法规律和领导者核心能力科学提升途径。

系统性。全书结构完整，逻辑严密，不仅集中展示了“模型体系、考评体系和提升体系”的内涵，而且辅之考评软件功能、量化考评结果模式介绍和案例分析，构架清晰，有机衔接，从理论到实践，从模型到考评，从考评到提升，层层递进，环环相扣，浑然一体。

精要性。本书是在《国有企业领导者核心能力》、

《国有企业领导者核心能力考评实践》基础上的升华和超越，不仅对领导者核心能力理论精华进行了浓缩和提炼，也对理论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。

实用性。论著用很大篇幅重点介绍了领导者核心能力考评标准体系、考评方法体系、考评软件体系及量化考评结果分析体系，组织人事部门可以对照本书直接应用和操作。

普及性。在以往研究成果基础上，本书集中展示了领导者核心能力理论纲要，语言简明，图文并茂，由浅入深，提纲挈领，可作为领导干部及组织人事干部学习了解领导者核心能力理论的简明读本。

创新的时代呼唤创新的理论。建设中国特色社会主义伟大事业，推动经济社会和谐发展，迫切呼唤用面向世界的眼光认识组织人事工作，用创新发展的眼光来推进执政能力建设。相信《领导者核心能力》的问世，定能伴随着新一轮的思想解放热潮，对于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，将发挥积极作用。

王通讯

2009年3月16日

目 录

序 言	-----王通讯 (1)
-----	--------------

第一章 领导者核心能力探索意义	----- (1)
-----------------	-----------

一、研究背景与发展现状	 (3)
二、理论意义与研究价值	 (7)
三、现实意义与实际作用	 (12)

第二章 领导者核心能力基本概念	----- (21)
-----------------	------------

一、能力概念	 (23)
二、基本能力概念	 (25)
三、企业核心能力概念	 (29)
四、领导者核心能力概念	 (32)
五、核心能力与基本能力关系	 (34)
六、核心能力与核心竞争力关系	 (36)

第三章 领导者核心能力模型体系 -----(39)

- 一、领导者核心能力模型构建规律 (41)
- 二、领导者核心能力公共模型体系 (45)
- 三、领导者核心能力专有模型体系 (51)
- 四、公共模型与专有模型相互关系 (55)
- 五、核心能力与“德能勤绩廉”关系 (56)

第四章 领导者核心能力考评体系 -----(59)

- 一、领导者核心能力考评体系构建 (62)
- 二、领导者核心能力考评标准体系 (72)
- 三、领导者核心能力考评结果运用 (82)

第五章 领导者核心能力考评方法 -----(91)

- 一、考评主要方法 (93)
- 二、考评基本流程 (96)
- 三、考评特点要点 (103)

第六章 领导者核心能力考评软件 -----(111)

- 一、软件系统主要功能 (113)

二、软件系统基本特点	(115)
三、机读卡设计及处理	(118)
四、自动生成报表明细	(126)

第七章 领导者核心能力分析模式----- (129)

一、汇总统计法	(132)
二、排序分析法	(134)
三、比较分析法	(138)
四、结构分析法	(139)
五、典型分析法	(141)
六、交互分析法	(143)
七、多元分析法	(144)
八、趋势分析法	(145)
九、网络分析法	(147)
案例链接 企业领导者核心能力量化 考评结果分析报告	(151)

第八章 领导者核心能力提升途径 ----- (165)

一、遵循生成规律自我提升	(167)
二、依据考评结果强制提升	(173)
三、对照理想标准引领提升	(176)

第九章 领导者核心能力延伸阅读----- (185)

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 (187)

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 (190)

领导者核心能力理论缘何成为热点 ……姜培茂 (200)

提高领导者核心能力是关键 ……………李连仲 (210)

干部考评体系的科学创新 ……………时希平 (214)

倪邦文：金融危机考验

领导者核心能力 ……………朱继东 (218)

自主创新理论喜结实践硕果 ……………宋福范 (222)

国企走向卓越，关键在于领导者核心能力

——访中国石油化工集团公司

人事部副主任周新民 ……………李 微 (226)

领导者核心能力：执政能力

建设的关键环节 ……………朱继东 (230)

对话周新民：“领导者

核心能力”……………张圣华 扬子江 (241)

后 记 ----- (255)

第一章

领导者核心能力探索意义

研究背景与发展现状

理论意义与研究价值

现实意义与实际作用

经济全球化时代是实力竞争时代。一个组织要在激烈的国际竞争中站稳脚跟、抢占先机、赢得对手，越来越取决于自身的核心竞争力。无数事实证明，组织核心竞争力的提升，又越来越取决于组织中领导者所拥有的核心能力。领导者核心能力不仅是一个重大的理论命题，还是一个重大的实践命题，它不仅关系到领导者安身立命的根本，更关系到一个组织的兴衰成败。

一、研究背景与发展现状

对核心能力问题的关注，始于企业竞争力研究。特别是近 20 年来，在全球范围内一些知名研究机构、专家学者和企业管理者，对企业核心能力的研究与探讨方兴未艾，如火如荼。一些眼光长远的企业领导者，从促进企业自身发展的战略高度出发，纷纷把打造和强化自身核心竞争力作为头等要务来谋划和思

考。最初，一些潜心研究企业竞争力的西方学者，其关注焦点主要集中在分析不同企业的竞争力呈现差异性。然而，究竟是什么因素决定着企业竞争力存在差异？科学回答这一问题，一直是理论界和企业界梦寐以求、力图破解的重大课题。

1990年，美国学者普拉哈拉德和英国学者哈默在《哈佛商业评论》发表了《公司的核心能力》一文，首次提出“公司核心能力”的概念，从此拉开了从核心能力角度研究企业持续发展内在机制的序幕，核心能力逐渐成为管理学研究中的热点和焦点。

究竟是什么因素决定着企业的核心竞争力？对这一问题的解答，西方学者主要将研究视角集中在企业体制、产品结构、管理模式、文化环境等外生性因素上，而没有触及核心能力生成的本源。

尽管以沃纳菲尔特和潘罗斯为代表的资源学派提出了“企业之间的有形资源、无形资源以及积累的知识存在差异产生竞争优势”的新观点，把企业核心能力研究向前推进了一步，但究竟是什么核心资源决定企业竞争优势，并没有作出深入分析和科学回答。

继承亚当·斯密和大卫·李嘉图衣钵、持资源禀赋论的一些西方学者，在资源学派基础上，虽获得了一些新发现，认为企业的比较优势主要来源于不同的资源禀赋，但这些发现仍然无法解释在同样禀赋条件

下，不同企业竞争力为何存在明显差异这一关键问题。

产业结构决定论兴起后，哈佛大学教授迈克尔·波特提出了著名的“五力模型”，构建起决定企业竞争力的产业结构分析框架。波特以西方发达市场经济为背景，强调市场机制在产业优势形成中的作用，这使企业核心竞争力研究又向前迈进了一步。但是“五力模型”同样存在缺陷，不仅忽视了政府和企业产业发展中的能动作用，而且忽视了企业核心主体——领导者或企业家的能动作用，同样没能解释相同背景下企业间竞争力存在差异的本质原因。

20 世纪末，以弗雷德·费德勒、吉姆·柯林斯等为代表的一批西方学者，试图在此问题上寻找新的突破口，开始围绕领导者或企业家素质能力进行企业竞争力研究，但企业领导者究竟有哪些素质与能力居于核心位置、起着关键作用，至今没有令人信服的答案。突出表现在，尚未探索开发出专指性的企业领导者能力模型，没有形成系统的理论体系，更没有深入到领导者或企业家核心能力的研究层面，从而没能实现企业核心竞争力研究从外缘性分析向内生性探究的根本突破。

由此可见，国际上对核心能力问题的研究，虽然过去了近 20 年，但仍然没有深入到组织的能动性核心主体——领导者层面，并且仅局限于企业这类赢利

性组织的层面，尚没有拓展到企业以外的非赢利性组织。综合相关文献资料，目前的研究成果主要针对企业，虽然欧美一些学者根据企业核心能力理论，探索构建了高级公务员的核心能力要素框架，但没有形成系统的领导者核心能力理论体系，更没有形成领导者核心能力考评体系和科学的培养塑造体系。这种研究现状，充分说明领导者核心能力理论与实践探索，仍是当今世界的一个重大前沿课题。

我国对企业核心能力的相关研究，大约 2000 年以后才开始起步，与西方相比滞后了 10 年时间。总体上看，在研究视角上并没有突破西方学者的研究框架，主要是沿袭国外的研究思路。虽然取得了一些初步成果，但多局限于对西方理论的介绍、消化、嫁接层面。

研究内容上，基本停留于影响组织核心能力的外缘性因素分析，仍集中在企业体制、产品结构、管理模式、技术创新、文化环境等方面，没有进入内生性和本源性因素分析层面，也没有上升到企业经营管理的主体——领导者层面，更没有拓展到企业以外其他组织形式的领导者层面。

研究方法上，基本停留在单向度的个体案例分析层面，多为对西方理论的“照搬”与“套用”，而结合“党情”、“国情”、“社情”实际，进行整体研究、