

CHINA
LEADERSHIP
REVIEW

中国
领导科学评论

第 1 辑

主编 刘 峰



中国发展出版社

CHINA
LEADERSHIP
REVIEW

中国 领导科学评论

—— 第 1 辑 ——

主编 刘 峰



中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国领导科学评论. 第1辑/刘峰主编. —北京: 中国发展出版社,
2007. 9

ISBN 978-7-80234-060-2

I. 中… II. 刘… III. 领导学—研究—中国 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 132448 号

书 名: 中国领导科学评论·第1辑

著作责任者: 刘 峰

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街16号8层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-80234-060-2/D·43

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京大地印刷厂

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 12.75

字 数: 200千字

版 次: 2007年9月第1版

印 次: 2007年9月第1次印刷

定 价: 30.00元

联系电话: (010) 68990630 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: bianjibu16@vip.sohu.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

①② 寄语

领导科学与改革开放一起在中国兴起，伴随着思想解放的律动而不断发展，如今又顺应科学发展和社会和谐的时势正走向成熟。在中共十七大即将召开之际，由中国发展出版社出版的《中国领导科学评论》应运而生，令人击节称庆。

研究领导科学需要一支专业的高水平的研究队伍。这支队伍要有使命感，要有专业精神，要不仅有志于研究领导科学，而且有能力研究领导科学。目前国家行政学院、中国浦东干部学院都聚集了一批这样的人才，全国党校和行政学院系统也聚集了一批这样的人才。可喜的是，近年来不少著名的高校为了 MPA 和 MBA 教学的需要，为了党政干部和企业经理人培训的需要，也开始聚集了一批这样的人才。这批人才熟悉中国国情，了解世界潮流；他们既搞教学培训，又搞科研咨询。他们离领导者近，离领导实际近，离领导理论近。正是他们才会切实推动领导科学健康的发展。

研究领导科学需要一个自己特殊的研究领域。“人间四月芳菲尽，山寺桃花始盛开”。领导科学从管理科学、政治科学等学科中分化出来，逐步形成了自己的研究范式和研究领域，逐步显示着自己强大的生命力。领导科学研究领导者的发现和成长，研究领导力的生成和运用，研究领导工作的特点和规律，研究如何营造领导环境、创新领导体

制以提高领导工作的绩效。领导科学的研究领域既不能太大也不能太小，要有自己相对明确的边界。领导科学的学科特点既不能太土也不能太洋，既要有中国特色，又要与世界同步。领导科学的学科性质既不能太硬也不能太软，既要有艺术性，又要有理论性。领导科学既不能太实也不能太虚。领导科学不是玄学，不能为科学而科学。领导科学一定要满足领导者的实际需要，一定要满足领导工作的实际需要。换言之，领导科学要有实际用途，没有用途就没有前途。但实用不止于经验，而是要有足够的理性思考。

研究领导科学需要有一个高起点高水平的学术刊物，需要一个有影响力和吸引力的理论阵地。《中国领导科学评论》将一扫陈旧的观点和沉闷的研究习惯，成为一个开放的论坛。既对理论工作者开放，又对实际工作者开放，并且对各种观点开放，为各种成果各个流派提供一个交流的阵地，争鸣的场所。《中国领导科学评论》一定会聚集一支专业的高水平的研究队伍，他们常常仰望星空，处处脚踏实地。《中国领导科学评论》一定会有实际的用途，一定会有光明的前途。我相信，借助这个论坛，领导科学的大文章可圈可点，可写可书；领导科学的大前途可期可待，可贺可祝！

刘 峰

2007年8月于国家行政学院

目录

Contents

1 领导趋势 >>

3

简约领导要四少四多 ◎ 刘峰

所谓简约领导重在“四多四少”，即决策要少“决”多“策”；管理要少“管”多“理”；领导要少“领”多“导”；激励要少“激”多“励”。做到了这四少四多，很多现实中遇到的难题都能顺利解决。

10

“平民化”视角下的领导角色转换 ◎ 刘兰芬

在越来越平民化的大背景下，领导角色要实现由“官员”向“公仆”转变、由“前台演员”向“后台导演”转变、由现场指挥向设计师转变、由“管理者”向“教师”转变。

17 领导实务 >>

19

探索领导干部执政能力建设的新途径 ◎ 姜维斌 孙晓莉

——宁波市领导干部执政能力建设的现状、经验、问题及对策

领导干部执政能力建设是党的执政能力建设的重要基础。进一步探索领导干部执政能力建设新途径要从改进干部培养方法、构建干部能力考核评估体系、完善干部选拔任用机制、加强干部监督管理工作，以及建立干部队伍正常更替机制等五个方面做起。

34

基层党政领导干部执政能力核心胜任特征实证研究 ◎ 胡月星

开展“宁波市领导干部执政能力建设研究”课题，力求探索建立科学有效的领导干部执政胜任能力基本模型，研制开发适合地方党委政府部门实际需要的领导干部执政核心胜任特征考核评估标准体系，为基层各级领导班子、领导干部执政胜任能力考核评估提供科学依据。

55

构建有效的中国特色高等学校领导体制运行机制

◎ 陈潮光

必须坚持党委领导下的校长负责制，确立主权在师生、有限行政、依法办学、彰显学术、公平正义、优质高效的理念，理顺主要的内部权力体系之间的关系，充分发挥学术权力在办学方面的作用，努力提高高等学校的核心竞争力。

71 新领导观 >>

73

政者，正也！ ◎ 路杰

“政者，正也”的正，在面对问题和矛盾的立足点上，指的是领导人转化矛盾的立场；在人际关系上，指的是一种积极健康向上的价值感；在心理上，指的是“人活一口气，树活一张皮”的正气；在人格上，指的是站得正、立得直、一身正气的领导人。

83 新领导力 >>

85

用企业管理的思路重塑政府 ◎ 许晓平

——关于建立服务型政府的几点思考

现代社会是企业社会，是以企业为核心的社会。这不仅体现在企业作为当今社会资源配置的最重要的载体，还体现在企业为社会各类组织提供管理思想的源泉。政府改革，由管制型的政府向服务型的企业转型，是一场革命性变革。

93

复合领导力与领导成本 ◎ 张世和

复合领导力不是所谓原生态领导力、技术性领导力、理性领导力和感性领导力的简单相加。复合领导力有多维性、广谱性、包容性、创造性的特征。提高复合领导力、降低领导成本，是提升领导力的重要方面。

101

展望领导力培训与研究 ◎ 于洪生

领导力研究重在探讨领导力背后的奥秘，而领导力本身则是一种基于实践的能力，领导力培训中，纯粹的领导理论教学一般很难马上奏效。进行领导力开发隐含的前提是：领导者是可以进行后天培养的，能够通过对其教育训练来提高领导水平。

117 领导创新 >>

119

跳出来，看问题！ ◎ 陆文夫

看问题有两种基本的能力倾向与类型。一种是感觉型的能力，另一种是直觉型的能力。从感觉到直觉，是不连续的，恰恰相反，它是断裂的、中断的、跳跃的。要从当前细节中跳出来，才能统揽全局、预见未来。

133

提高领导决策力、执行力的基本途径 ◎ 刘炳香

领导干部的决策能力与执行能力是其各种能力的综合体现。提高领导干部的决策力与执行力要从明确决策目标、认清决策环境、扩展自身智慧、完善决策制度、凝聚组织、培育执行文化等方面入手。

143

论创新经济时代的领导力 ◎ 李拓

创新经济时代的领导力首先是创新思维，这是新领导力的灵魂；其次是创新管理，把创新思维的成果转化为使用的产品和程序，此乃新领导力之基；最后要带出一支具有强执行力的团队，扩散和放大领导力，此乃新领导力之本。

155 领导用人 >>

157

多方尊重，为下属发展提供强劲推动 ◎ 陶建平

顺应人性需求，实施人性化领导，使领导活动返璞归真，使人乐为

所用，发挥最大作用。这种新视角下的知人善任对领导者提出的要求之一就是：多方面地尊重下属，从而为下属的发展提供强劲推动。

163

鉴古知今，举贤任能 ◎ 刘树信

——知人善任的历史启示

借鉴古代用人中的“握发吐哺”、“范进中举”、“伯乐相马”、“毛遂自刎”、“挥泪斩马谡”、“卖官鬻爵”等正反两方面的经验教训，在现代领导活动用人的具体实践中，必须树立求贤意识、明确知人标准、畅通选人渠道、坚持量才用人、实现严明赏罚、强化吏治力度，进而提高领导水平。

173 中国智慧 >>

175

大领导观，大人才观，大选举观 ◎ 雷强

——试论中国古代选举的理想、人物和制度

我国古代选举体系坚持“天下为公，选贤与能”的远大理想，坚持尊尊、亲亲、贤贤三个原则，兼顾“选人唯贤”和“任人唯亲”的基本路线，以培养、选拔和任用“内圣外王”的贤士大夫为目的。这对于我们重建中国现代选举制度，有着积极借鉴作用。

187

从老子的和谐观看当代中国政府管理理念转型 ◎ 邰天堂

老子的和谐思想主要体现为“道法自然”，其行政思想的核心是“无为而治”。他由“天道”推及“人道”，由“治身”推及“治国”，提出了一系列政治主张，为今天的政府管理理念转型提供了诸多启示。

领导

中国领导科学评论

第 1 辑

领导趋势

◆ 简约领导要四少四多

◆ “平民化”视角下的领导角色转换

简约领导

要四少四多

□ 刘 峰

在 21 世纪,领导不是越来越复杂,而是要越来越“简约”。对于 21 世纪的领导者而言,要不断地减少领导工作的量,不断地提高领导工作的质;不断地减少领导工作的刚性,不断地增加领导工作的柔性。同时还要切实减少领导者的权力,减少领导者过多的职责和事务,要真正增加被领导者的权利,增加被领导者的积极能动作用。简约领导不仅是当今领导的潮流,更重要的是它体现了领导的本质。所谓简约领导重在“四少四多”,即决策要少“决”多“策”;管理要少“管”多“理”;领导要少“领”多“导”;激励要少“激”多“励”。做到了这四少四多,很多现实中遇到的难题都能顺利解决。

领导的本质在于简约,领导的成功在于简约。毛泽东认为领导工作千头万绪,但只有两件大事:一是出主意,二是用干部。前者是领导决策,后者是领导用人。抓好这两件大事,领导工作中许许多多的问题就会迎刃而解。

减少领导工作的量,提高领导工作的质。领导工作应是简约的、画龙点睛的。毛泽东关于两件大事的论述使我们抓住了领导工作的实质,使我们能够从繁杂的日常事务中超脱出来。但我们不能停留在原来的认识上。随着时代的发展和我们对领导工作认识的深化,进入 21 世纪以后,“出主意”和“用干部”还应该继续简约并且能够继续简约。



策要少“决”多“策”

领导工作的重点是“出主意”，但这并不意味着“出主意”是领导干部的专利。如何做好社会的工作、企业的工作、政府的工作和党建工作，可以由领导干部去“出主意”，也可以由普通员工去“出主意”。“出主意”的人越多越充分，我们的国家和我们的社会也就越有活力，越有希望。进一步而言，领导干部要少出主意，让普通员工去多出主意。领导干部的主要职责是“选主意”。

过去，领导者既管“出主意”，又管“选主意”，所以理所当然地倾向于选自己出的主意。因此选择的空间很小，容易漏掉许多别人的主意，甚至是许多好的主意。现在，领导干部集中精力“选主意”，自然而然就容易站得高，看得远，客观公正地选出切实可行的好主意。对于领导者来说，最重要的事情也许不是“出主意”，而是“选主意”、“合主意”、“断主意”。唯有如此理解“出主意”和“选主意”，领导决策水平才能真正提高，领导方式才能真正转变，领导方法才能真正创新。

今天我们可以把领导决策进一步简约化，把“出主意”最大限度地交给“外脑”去做，交给被领导者去做，领导者聚精会神地做好“选主意”这个本职工作，扮演好“内脑”的角色即可。其实，“出主意”是决策的初级阶段，即所谓“策”；“选主意”、“合主意”和“断主意”是决策的高级阶段，即所谓“决”。于是我们可以用四句话来概括决策的程序、特点和重点，即先“策”后“决”，多“策”少“决”，又“策”又“决”，重点在“决”。

先“策”后“决”是指领导决策的程序。先“出主意”，领导者、被领导者包括专家学者都可以“出主意”，都可以参与“策”；后“选主意”，只能由领导者来“选主意”，来“决”。多“策”少“决”是指领导决策的特点。多“策”就是民主，就是发动群众，群策群力。少“决”就是集中，就是简约。如领导少做决定，少做决策，一旦做出决定，下级更会雷厉风行，自觉执行。又“策”又“决”是指领导决策的角色。作为一名普通的领导者，面对上级他的职责是“策”，面对下级他的职责是“决”。又“策”又“决”的另一层涵义是领导者与被领导者不同。领导者的职责既要“策”，更要“决”，又“策”又“决”。而被领导者的角色是只能“策”但不能“决”。重点在“决”显然是指领导决策的重点，是简约领导的重点。在构造社会主义和谐社会的今天，领导

者的主要职责不是处处去“策”，而是转变职能，慎重去“决”，只对少数重大的事项去“决”。

到了这里，我们可以初步地认识到简约领导的涵义和魅力。以领导决策为例，第一步先把一般性的事务性的工作简约掉，领导者心无二用，有重点地做好“策”和“决”等领导工作，做好“出主意”的工作。第二步再把决策过程中“策”的领导工作、“出主意”的工作简约掉，领导者集中精力做好“决”的工作，做好“选主意”的工作。第三步继续简约，把那些过去经常由领导者亲自“决”而被领导者能够“决”又应该“决”的事交给被领导者去“决”。简约领导是一个过程，每简约一步，领导工作就前进了一大进步。



..... 理要少“管”多“理”

一个领导者整天忙得团团转，甚至累得住医院，不仅绩效不明显，而且下级对他有意见，造成上下级关系的不和谐，甚至出现双方的“冷战”。问题的原因是一个人的能力是有限的，他本事再大也不能包打天下。事无巨细都抓在自己手里，自己忙不过来，忙无头绪，别人又没办法干，只会耽误时间。有的领导者会说我并没有做所有的事，而只是抓大事。可笑的是在他眼里，也许什么事都是大事，都得自己去干。他不知道和谐的领导是领导者和被领导者分工协作、互动、互信的过程。

不管你在政府部门还是在企事业工作，都应该明确领导者的角色，领导者要干领导者的事，不要去向下越权，整天去干下级该干的事。你把下级该干的事干了，他能高兴吗？北京有一个政府部门培训中心的主任，工作勤勤恳恳，认认真真，什么事都愿干，什么事都想管，他的确是个好主任。他从来没干过教学工作，却要召集教授来备课，甚至叫知名教授试讲，教授们私下都认为这样做很搞笑，可他自己却意识不到。这样的人应该学一点领导科学，懂一点领导艺术。

蒙哥马利认为领导重在用人。人可以分为四种：一是智慧又勤快，适合搞管理、作中层干部，既能理解上级意图，又能很好抓落实。二是智慧不勤快，适合当领导，能独立作出科学决策。不勤快就是自己不干让别人干，就是善于用人。你越用人别人越追随你，你就成了真正的领导。三是勤快不智慧，蒙哥

马利认为当士兵当员工都不够格，让他干他就干，不让他干他闲不住仍在干，结果给你添麻烦，给你制造了不必要的问题。四是不智慧不勤快，让他走开。蒙哥马利认为第三种人甚至还不如第四种人，至少第四种人不会给你添麻烦。蒙哥马利虽然刻薄了一点，但能给所有的领导者以启示：太勤快的人不适合当领导，更不可能成为卓越的领导者。

什么是管理？我们仍然用四句话来概括它，先“理”后“管”，多“理”少“管”，又“理”又“管”，重点在“理”。先“理”后“管”是指管理的程序，先有规则先有道理，有了依据再去管理。多“理”少“管”是指管理的艺术，下级按理做事就少管，甚至不管，这就是简约管理的题中应有之意。又理又管是指管理的激励机制与约束机制的结合，重点在“理”，指出了管理的实质和重点。简约管理要在“理”上大下功夫。谁都知道，“管”是管制、控制，而“理”有四个层面的涵义：一是道理的“理”。没有道理就没有管理。大道理即政治，道理讲清了，规则 and 标准有了，管理就事半功倍了。二是条理的“理”。没有条理就没有管理。分清轻重缓急，抓住主要矛盾，管理就简约了。三是伦理的“理”。管理者要以身作则，己正正人，给下属做出榜样。四是理性的“理”，多一点理性，多一点规律性，少一点情绪化，管理者要提高绩效。

1949年以来，我们的机构改革已进行了数次，改革开放以来大的机构改革也进行了四次，每次改革都取得了不少成绩，但每次改革依然留下不少问题。几十年来，政府的机构改革始终走不出膨胀—精简—再膨胀—再精简—依然膨胀的怪圈。按理说，我们不应该每次重复同样的错误，但事实上的确如此。痛定思痛，难道还不应该思考一下深层的原因吗？以1998年的大规模机构改革为例，在国务院的机构改革中成功地精简了将近50%的公务员，精简了不少部委和司局级的机构。到了省、地、县、各级地方政府，精简的力度要小得多，精简的阻力却大得多。这是因为中央政府机构改革中被精简的人员可以到地方政府中去工作，可以到事业单位去工作，可以到效益好的大企业去工作，还可以带薪去大学进修，所以分流就相对容易一些。而地方政府的公务员被精简以后就没有那么多的去处，因此分流的难度很大。

问题的关键还不仅在于此。由于历次机构改革，我们只重视减机构、减人员，而没有减职能、减预算，所以很快就会出现反弹。政府的职能没有转变，工作没有减少，只是机构和人员精简了，这就出现了尖锐的矛盾。机关的工作不能没人干，结果又是招聘人员，又是借调人员，用不了多久，机关的人员比原来更多。如果在机构改革中首先转变政府管理的职能，减少政府管理的职能，

把那些管不好的也绝对不该管的事交给企业、交给社会、交给方方面面的一线工作者，那么精简机构、精简管理人员就会顺畅得多，就会容易得多。减少机构，减少人员是表面，简约管理、简约领导才是关键，才是走出机构改革和行政体制改革怪圈的必由之路。

领..... 导要少“领”多“导”

邓小平关于“领导就是服务”的观点是极为深刻的。这个判断不仅指明了领导工作的本质所在，而且指明了简约化领导的实现方式和途径，指明了领导方法应该如何改进和创新。邓小平“领导就是服务”的论述和毛泽东提出的共产党人要“全心全意为人民服务”的观点是一脉相承的。但是邓小平提出“服务”是领导的本质，是领导的方式，这就使我们广大领导干部耳目一新。在邓小平看来，领导者的主要工作也许不是时时出主意，处处用干部，更不是事无巨细地包办代替被领导者去干一切事情。领导者一定要超脱一些，领导工作一定要简约一些。邓小平最卓越的领导艺术可以说是“举重若轻”。很显然，举重若轻就是超脱的、简约的。

“领导就是服务”的含义是极为深刻的。领导者把服务工作做好了，被领导者就能够大显身手，大展宏图。过去必须由领导者张罗的事，现在被领导者就能够做得很好。领导者对此何乐而不为呢？什么是领导？领导就是服务，领导要先“领”后“导”，少“领”多“导”，又“领”又“导”，重点在“导”。领导之“导”也有四层含义：一是引导、疏导，是指思想上、方向上的“导”；二是指导、辅导，是指工作上、方法上的“导”；三是检查督导，是指程序上绩效上的“导”；四是培养教导，是指对人格上的“导”。先“领”后“导”是指领导的程序。领导者要为被领导者指明方向，要带领、率领广大群众朝着既定的目标前行。若出现问题，再去及时疏导、引导，因势利导。少“领”多“导”是简约领导艺术的特征所在。下属的能力强则要少“领”，因为他们知道向哪儿去，怎么去；下属的能力差则要多“领”。你不去领，他就无所适从。又“领”又“导”是辩证法在领导工作中的运用。“领”中有“导”，“导”中有“领”，二者互动互补，缺一不可。重点在“导”是简约领导的突出特征。

有许多领导者对“领导就是服务”的理解是比较肤浅的。他们认为关心群

众生活，提供职工福利就是服务，这显然是不准确的。真正的服务是为下属的工作和成长提供环境、提供条件、提供规则、提供辅导、提供激励、提供平台和舞台。

既然领导就是服务，领导者就应该积极主动地向被领导者提供到位的服务、优质服务，这一点是不言而喻的，但问题也往往出在这里。如果领导者的服务太“积极”、太“主动”，那就会导致领导者想提供什么服务就提供什么服务，想什么时候提供服务就什么时候提供服务，想什么地点提供服务就什么地点提供服务，想向谁提供服务就向谁提供服务。这肯定是违背邓小平本意的，是违背领导工作规律的。

现代的领导活动中领导者是“公仆”，就应该而且只能“退”到“边缘”去，以便被领导者“进”到“中心”来。“公仆”只有“退”到领导活动的“边缘”才可能真正成为公仆，才可能真正为处在“中心”的广大群众提供服务，提供广大群众所真正需要的服务。广大群众需要什么服务，公仆就提供什么服务。广大群众不需要服务，“公仆”不能瞎服务、乱服务。否则就是假公仆。服务型领导就是简约的领导。



励要少“激”多“励”

如果说管理就是决策，那么领导就是激励。简约的管理重在决策，简约的领导则重在激励。什么是激励，还是四句话：先“激”后“励”，少“激”多“励”，以“励”促“激”，重点在“励”。先“激”后“励”是指激励的程序，“激”在下属的行为之前，给他激发，让他喜欢干、愿意干；“励”在下属的行为之后，经过评估，发现他的行为符合领导意图，符合决策目标，就及时对之鼓励、奖励。少“激”多“励”是指激励的艺术，员工的能力越强，越不要多“激”而是应该多“励”。“激”是以领导者为中心的传统领导，“励”则是以被领导者的为现代领导即简约领导。以“励”促“激”是指领导激励的机制，及时奖励、鼓励他过去的正确行为，就能激发他在未来延续并强化自己的正确行为。重点在“励”是指激励的重点。

毛泽东一生多次对比着评价项羽和刘邦，不像文人雅士“至今思项羽，不肯过江东”，而是对刘邦赞扬肯定，对项羽批评嘲讽。毛泽东认为，刘邦是一个