



党政领导班子素质 结构与政绩关系研究

——以部分省市与国家部委样本为例

——萧鸣政 等/著——



科学出版社

党政领导班子素质 结构与政绩关系研究

——以部分省市与国家部委样本为例

萧鸣政 等 / 著

教育部人文社会科学重点研究基地重大项目“党政领导班子素质特征与政绩关系研究”（批准号：10JJD630017）最终成果



科学出版社

北京

内 容 简 介

本书以中央部委以及全国多个省市等不同级别与类型的党政班子为对象,研究领导班子素质结构与政绩之间的关系,问卷样本量前后达到3000多份。通过访谈问卷与统计分析等方法,研究发现领导班子素质结构、领导班子领导能力、领导班子绩效三者之间存在较高的相关关系,并重点关注党政领导班子的素质结构、领导班子配置结构要素、能力水平因子有哪些,配置结构与能力水平的相关关系是什么,与政绩的关系如何。本书创新之处有三:一是明确提出领导班子领导能力与素质结构的概念,并对领导能力的结构体系和中介作用机制进行深入研究;二是对领导班子素质结构进行系统的量化研究分析;三是开发了领导班子素质结构、领导班子领导能力等相关研究的问卷。

本书适合人力资源与人才学专业的师生,尤其适合关心领导班子建设的相关研究学者、在校研究生以及政府党政领导干部阅读。

图书在版编目(CIP)数据

党政领导班子素质结构与政绩关系研究:以部分省市与国家部委样本为例/萧鸣政等著. —北京:科学出版社,2016.8

ISBN 978-7-03-049526-6

I. ①党… II. ①萧… III. ①中国共产党—领导人员—研究报告 IV. ①D262.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第186942号

责任编辑:方小丽/责任校对:张怡君
责任印制:霍兵/封面设计:蓝正设计

科学出版社出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencecp.com>

三河市骏杰印刷有限公司印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2016年8月第一版 开本:720×1000 1/16

2016年8月第一次印刷 印张:23

字数:464000

定价:118.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换)

课题组成员名单

课题组组长：萧鸣政

北京大学政府管理学院教授，博士生导师
北京大学人力资源开发与管理研究中心主任
北京大学政治发展与政府管理研究所研究员

课题组成员：

李 冷 北京大学博士，国家电网人力资源部
叶亚芝 北京大学博士，农业部人力资源开发中心
赵 源 北京大学博士，北京外国语学院讲师
朱虹璇 北京大学政府管理学院硕士生
肖志康 北京师范大学政府管理学院博士生
肖全英 江西泰和县螺溪镇中心小学高级教师
郭晟豪 北京大学政府管理学院博士生

前 言

本项目以中央部委、北京市、上海市、四川省、内蒙古自治区、山西省、浙江省、山东省、江西省、甘肃省、广西壮族自治区等不同级别与类型的党政领导班子为对象，研究班子素质结构与政绩之间的关系。为了与中央组织部对全国人才队伍的界定保持一致（五大类人才队伍分别是党政人才、企业经营管理人才、专业技术人才、高技能人才、农村实用人才），本书采用“党政领导班子”的说法。这里的党政领导班子主要是指省、市、县与乡镇级党委、人大常委会、政府、政协、纪委、人民法院、人民检察院及其工作部门或者机关内设机构的领导班子，问卷对象是在这些机构工作或者熟悉这些领导班子的副科级以上领导成员。问卷样本量前后达到 3000 多份。

整个项目研究报告包括五个部分。第一部分为党政领导班子素质结构与政绩关系研究的现状与问题，包括导论、相关理论与文献综述、领导班子配置现状与存在问题分析；第二部分为党政领导班子素质结构与社会经济发展客观指标的关系研究；第三部分为党政领导班子素质结构与效能关系研究；第四部分为基于领导能力中介变量下的党政领导班子素质结构与政绩关系研究；第五部分为研究结果总结与讨论。

前四个部分分别为四个子课题的研究内容。第一个子课题研究中，主要是通过文献研究及问卷调查与量化分析的方法，研究了目前关于领导班子配置研究的相关成果、实践经验与现状问题。

第二个子课题研究中，主要是以班子素质结构作为自变量，将其划分为七个子变量，即年龄结构、学历结构、资历结构、职业背景结构、专业结构、智能结构、性格结构；以政绩作为因变量，将其划分为四个子变量，即经济发展类政绩、社会建设类政绩、人民生活类政绩以及班子内部管理绩效（前三个子变量属于外部政绩，最后一个子变量属于内部政绩）。同时，选取了平均年龄、平均任职年限、平均学历三个变量为控制变量，旨在探讨各类班子素质结构对于政绩的影响效应与方向，从而找出会对政绩产生较大影响的素质结构变量，为今后党政领导班子配备提供实证参考依据。该子课题的研究数据主要来自于山西省长治市各乡镇的

数据，以此研究领导班子素质结构与政绩之间的关系。

第三个子课题研究中，主要是以领导班子素质结构中的年龄结构、经验结构、性别结构与学历结构作为自变量，以领导班子的核心能力、团队效能和组织建设作为因变量，研究领导班子素质结构与领导班子执政能力之间的关系。在这里，领导成员核心能力包括战略规划能力、分析决策能力与学习能力等各项核心能力或品质的水平；领导班子团队效能包括班子成员分工协作的能力、履行职责的本领、落实上级部署情况的能力与组织协调能力等情况；领导班子组织建设包括领导班子工作决策的合理水平、执行民主集中制各项制度情况、落实党风廉政建设情况、民主生活会开展批评与自我批评情况、对年轻干部的选拔和培养重视程度等。该课题的研究数据主要来自山东日照市现下辖 54 个乡镇，浙江慈溪市下辖 15 个镇、5 个街道和 374 个行政村，以及甘肃定西市下辖 119 个乡镇。

第四个子课题研究中，主要是以个性与能力结构、性别结构、工作经历结构、知识结构与年龄结构为自变量，以社会经济、内部管理与业务工作为因变量，以及领导能力为中介变量，研究领导班子素质结构与领导班子政绩之间的关系。在社会经济的因变量中包括公平公正的风气、环境、经济、社会管理、稳定发展等方面的成效等；在内部管理的因变量中，包括内部有序管理、人才队伍建设、制度健全、机关文化建设等方面；业务工作的因变量包括工作效率、工作质量与履行职能情况；领导能力中介变量包括事业心、战略决策、团队合作与卓越执行四个因素。数据主要来自中央部委、北京市、上海市、四川省、内蒙古自治区等地的学员与领导班子成员。

第五部分主要是基于上述关于领导班子配置的研究成果与问题及领导班子素质结构与政绩关系的研究成果，对于如何优化党政领导班子的配置工作所提出的一些对策与建议。

项目研究基于对国内外大量相关文献的综述与高阶团队理论、群体理论与团队产出模型进行研究设计、变量设计、问卷调查与量化研究，具有一定的先进性与理论价值，与相关研究成果相比，具有明显的创新性。

创新之处分别体现在研究内容、研究设计与研究方法以及研究结论上。首先，研究内容上具有创新性。国内外对于党政领导班子素质结构与政绩关系的深入性与系统性研究较少，现有的大多是对某一个或几个素质特征变量的研究，基于领导班子类型、行政级别以及领导能力等中介变量来进行领导班子素质结构与政绩关系的深入性研究可以说基本没有。其次，研究设计与研究方法上具有创新性。对于自变量、因变量与中介变量在系统文献研究与访谈等定性研究的基础上，进行问卷设计与数据收集，再进行关系量化分析。这种定性与定量系统组合的研究设计方式，是他人研究所未涉及过的。以前的研究主要是在定性论述与描述性调

查的基础上进行研究,本书则是进一步采用了量化的方式进行研究。对于领导班子的素质结构、领导能力、政绩分别进行了探索性因子分析、验证性因子分析与结构方程分析,从多元与深入的角度对于领导班子素质结构与政绩关系进行研究,以保证研究结果更加客观与科学。最后,研究结论上有所创新。一是对于领导班子素质结构、执政能力、领导能力与政绩结构等内部结构与维度有了新认识;二是开发了领导班子素质结构、领导班子能力与政绩的测评问卷;三是关于乡镇领导班子素质结构与政绩关系研究的结论与以往人们的普遍认识相悖,尤其体现在学历结构、职业背景结构方面的研究结论。

本项目目前已有三篇学术论文发表:《关于党政领导班子配置结构维度的分析与思考》(萧鸣政、李冷)发表于《领导科学》2012年第23期,《领导班子配置模型及其优化策略研究》(萧鸣政、赵源)发表于《中国行政管理》2013年第8期,《领导班子配置特征与团队效能关系研究》(萧鸣政、赵源、朱虹璇)发表于《领导科学》2013年第20期。

限于研究条件、经费与水平,本项目研究也存在一些不足。例如,研究样本选取覆盖面不够,研究的层级中省部级领导班子样本尚显不足,三个子课题的研究相互贯通性还不够紧密与深入,本报告中的相关研究结论可能还有待大样本的进一步检验与完善。

萧鸣政

2016年6月

目 录

第一部分 党政领导班子素质结构与政绩关系研究的现状与问题

第 1 章 导论	3
1.1 研究背景及问题的提出	3
1.2 研究目的与研究意义	4
1.3 研究思路与方法	6
第 2 章 相关理论与文献综述	9
2.1 研究的理论基础	9
2.2 党政领导班子素质结构的相关研究	13
2.3 领导班子领导能力的研究	26
2.4 党政领导班子绩效的研究	29
2.5 领导班子素质结构、领导能力、绩效之间的关系	33
2.6 文献评析	36
2.7 研究假设	39
第 3 章 领导班子配置现状与存在问题分析	40
3.1 党政领导班子配置现状的数据分析	40
3.2 调查样本领导班子配置实践中存在的问题	47
3.3 当前我国领导班子配置中存在的问题	50

第二部分 党政领导班子素质结构与社会经济发展客观指标的关系研究

第 1 章 研究设计与假设	55
1.1 变量概念与维度	55
1.2 研究问题与研究假设	71
1.3 操作性定义与衡量工具	88

第2章 数据分析与结果	99
2.1 样本特征分析与描述性统计分析	99
2.2 相关性分析	109
2.3 变量的多重共线性分析	111
2.4 多元回归分析及结果	113
第3章 研究结果讨论与启示	125
3.1 结果讨论	125
3.2 研究启示	132

第三部分 党政领导班子素质结构与效能关系研究

第1章 研究设计与过程	139
1.1 研究设计	139
1.2 研究过程	142
第2章 数据分析与结果	146
2.1 探索性因子分析	146
2.2 验证性因子分析	148
2.3 Logistic 回归分析	150
第3章 研究结果讨论与启示	156
3.1 结果讨论	156
3.2 研究启示	157

第四部分 基于领导能力中介变量下的党政领导班子 素质结构与政绩关系研究

第1章 研究假设	161
1.1 领导班子素质结构对绩效影响的假设	161
1.2 领导班子领导能力对绩效影响的假设	162
1.3 领导班子领导能力中介作用的假设	163
第2章 预研究	164
2.1 领导班子素质结构的预研究	164
2.2 班子领导能力的访谈分析	173
第3章 问卷设计与预调查	178
3.1 初试问卷设计	178
3.2 初试问卷修订	183

3.3 初试调查样本构成	183
3.4 探索性研究	187
第4章 问卷修订与正式调查	204
4.1 调查问卷的修订	204
4.2 正式调查的实施	206
4.3 信度检验	210
4.4 效度检验	214
4.5 结构验证	217
第5章 假设检验与讨论	220
5.1 领导班子素质结构与绩效关系假设检验	220
5.2 领导班子领导能力与绩效关系假设检验	227
5.3 领导班子领导能力中介作用假设检验	229
第6章 研究结果讨论与启示	232
6.1 结果讨论	232
6.2 研究启示	233

第五部分 研究结果总结与讨论

第1章 研究总结	239
第2章 相关建议	241
2.1 合理优化领导班子配置	241
2.2 加强领导班子效能建设	247
2.3 消除领导班子结构研究的误区	248
2.4 科学优化领导班子结构	250
2.5 重视对领导班子领导能力的提升	254
2.6 完善党政干部人才体制机制	255
第3章 进一步讨论	259
3.1 研究创新性	259
3.2 研究不足与局限	260
3.3 研究展望	261
参考文献	262
附件1	274
附件2	275
附件2-1 党政领导班子素质特征与政绩客观数据收集表	275

附件 2-2	党政领导班子能力结构、性格结构问卷量表	276
附件 2-3	党政领导班子内部管理绩效调查问卷	281
附件 2-4	《乡镇党政领导班子内部管理绩效调查问卷》信度与效度 检验结果	282
附件 2-5	党政领导班子素质特征与政绩关系回归分析原始结果	284
附件 2-6	访谈纲要	291
附件 2-7	访谈记录	292
附件 3		297
附件 3-1	调查问卷	297
附件 3-2	访谈提纲	300
附件 3-3	变量代称及含义	300
附件 3-4	相对误差分析	301
附件 3-5	样本残差分析	302
附件 4		304
附件 4-1	34 个市级党政领导班子目录	304
附件 4-2	341 名市级党政领导班子人口特征结构数据统计表	305
附件 4-3	34 个市级地区经济指标表	307
附件 4-4	初试研究调查问卷	308
附件 4-5	正式研究调查问卷	317
附件 4-6	正式问卷——信度分析表	322
附件 4-7	正式问卷——结构效度分析表	328
附件 4-8	正式问卷——内容效度分析表	330
附件 4-9	正式问卷的结构验证分析路径图	337
附件 4-10	领导班子素质结构—绩效综合模型分析	340
附件 4-11	领导班子领导能力—绩效模型分析	344
附件 4-12	领导班子领导能力中介作用模型分析	347
附件 4-13	差距分析	350
附件 4-14	访谈提纲	353

第一部分 党政领导班子素质结构 与政绩关系研究的现状与问题

第1章 导 论

1.1 研究背景及问题的提出

随着我国现代行政领导体制的发展演变和领导实践的发展，领导团队、领导班子逐渐成为现代领导科学研究的主题。党政领导班子结构的优化配置是提高领导绩效、实现科学领导的重要途径，是现代领导班子建设的一项重要任务，更是促进中国特色社会主义事业建设的人才队伍保证。

随着中国经济社会的飞速发展，党政领导班子配置在组织管理实践中面临越来越复杂的组织内外部环境，不仅对个体领导能力的要求越来越高，同时，对班子成员整体的协调配合、战略决策、团结协作等都提出了更高要求。现代化建设任务的艰巨性、复杂性不但要求领导班子每个成员都是优秀的，而且要求领导班子成员配置的结构必须是整体优化的，这样才能互补叠加形成一股强劲的领导力，而不是出现互相抵消消耗散的情形。

高水平的党政领导班子，就意味着具备突出的业绩或者优秀的政绩。这里的政绩包括两个层面的含义：一是党政领导干部个人的绩效，即领导干部行使人民赋予他们的权力，在任职期间履行岗位职责所取得的绩效（李国友，2007）；二是一个党政领导班子的集体绩效，即当届政府管理的总体绩效。前者属于个人绩效，后者属于组织绩效，两者具有密不可分的关系。“个人的绩效考评，如果离开了部门与组织的绩效考评，将变得十分盲目而没有意义。部门与组织的绩效考评，既是个人绩效考评的出发点，又是个人绩效考评的归宿。个人绩效考评应该为提升部门与组织的绩效服务，同时，部门与组织的绩效考评也应该延伸与落实到个人绩效考评中来。”（波伊斯特，2005）

由于素质是产生绩效的内在条件，而绩效又是素质的外在表现。因此，建设一支政绩优良的党政领导班子，就是要求这一团队具备优秀的、扎实的、过硬的素质。这里的素质是指个体完成一定活动与任务所具备的基本条件和基本

特点,是行为的基础与根本因素(肖鸣政,2007)。而整个领导班子的绩效并不只是取决于团队中领导成员个人素质的高低,而是与整个团队成员之间素质的匹配是否完善与和谐有着紧密关系,即党政领导班子的绩效取决于整个班子的素质结构。

从近年来我国的党政领导干部管理实践来看,从中央到地方的各级党政机关已经逐步开始重视领导干部的选拔、任用、培养与管理。然而,这种重视大多还停留在对领导干部个人素质的考察与培养方面。例如,在公选领导干部时,基本上对被选领导干部个人的学历、年龄、资历、品德与能力等素质都有严格明确的要求。但是,对各级党政领导班子成员之间的素质搭配与结构方面的刚性要求则不甚明显,甚至基本没有。这就是说,党政领导班子整体的素质结构问题还没有得到我们的高度重视,因此出现了个别党政领导班子中成员素质个个都比较优秀,但是整个领导班子匹配总是出现各种问题的情况,从而对党政领导班子的整体绩效产生了负面影响。

基于此,系统探讨党政领导班子素质结构与政绩之间的关系,分析那些影响党政领导班子政绩的素质结构变量,从而为配置更加优质、高效的党政领导班子提供科学依据与优化建议,显得十分必要与迫切。

1.2 研究目的与研究意义

1.2.1 研究目的

党政领导班子作为各级党委与政府的领导层,在行政管理过程中发挥最核心、最关键的作用。党政领导班子的素质结构对行政管理的科学性、执政能力的有效性及政绩发挥的高效性起着举足轻重的作用。可以说,优化党政领导班子的素质结构,已经成为党执政兴国的重要任务之一。本书从党政领导班子的素质结构研究入手,探讨其与政绩之间的关系,并根据对政绩存在着较强影响效应的素质结构变量来进行党政领导班子成员选拔与配备。

正是基于以上的思考,本书的目的主要是探讨党政领导班子的素质结构,比较不同素质结构的领导班子对于政绩的影响方向与影响程度,试图从理论和实践的层面对下列具体问题进行比较深入的探究。

- (1) 党政领导班子的素质主要包括哪些要素与结构特征?
- (2) 党政领导班子的政绩主要包括哪些因素?结合实证研究对象的具体情况,目前在评价党政领导班子政绩中哪些指标比较关键?
- (3) 不同的党政领导班子素质结构对于政绩有无影响?影响方向如何?影响

程度如何?

(4) 研究的结果对我国党政领导班子的配置与管理工作有哪些启发?

1.2.2 研究意义

一个优秀、高效且能够肩负起现代化建设的党政领导班子,不仅需要拥有优秀而卓越的领导成员,更需要整个领导集体的最佳结构组合。党政领导班子成员个体素质与群体结构的双重优化,对领导班子的决策力、战斗力、执政力与发展力都具有决定性的意义。

近年来,不少管理学、行政学、领导学、心理学的研究者与工作者都从不同的角度研究过领导者能力、领导者特征、领导者素质、领导者测评、领导者行为等问题。然而,在已有的文献资料中,还未见到具体、全面而深入地研究党政领导班子素质结构与素质搭配问题,并将其与政绩进行关联性分析的文献。因此,本书在借鉴西方领导科学、管理科学、公共行政学和素质理论的先进理念及优秀成果的基础上,立足于我国干部人事制度的现状、特殊性与发展要求,对以往的党政领导班子素质结构与政绩的问题进行了扬弃性的继承和发展。其理论与实践方面的意义概括起来主要有以下几点。

(1) 丰富了关于领导者个人素质与班子整体效能发挥的结构要素研究。本书试图探求影响我国党政领导班子整体政绩发挥的各种结构性要素,而在对领导班子整体的素质结构研究中,也力求更加全面地进行分析,涵盖了年龄、学历、智能、专业、资历、性格、职业背景等多个方面。整个研究涉及管理学、领导学、行政学、管理心理学、统计学等学科中的系列问题,对于完善相关理论体系有着一定的意义和价值。

(2) 有助于构建一套具有中国特色的党政领导班子配置的相关策略与建议。以往对领导者群体的整体效能研究,过多考虑了年龄、学历、专业知识与技能以及思想品德、政治觉悟等要素,缺乏对性格、资历、职业背景等因素的重视。即便注意到心理因素,如气质、个性等,在实际的研究中也没有探索和形成一套适合我国基层干部组织人事制度的方法,并且忽视了时代变迁、社会发展和体制转型给管理体制和领导行为带来的深刻和革命性的影响。因此,本书力求找出各个素质结构维度与变量对政绩的影响效应,从而有助于解决各级党政部门干部选拔、配备与管理方面的一些问题,使整个领导班子形成整体优良、搭配科学、优势互补、结构优化的坚强领导集体。

(3) 为组织人事部门配备领导班子提供了科学的方法手段。优化班子结构、提高执政能力,不但要把好干部的“入口”关,即选拔任用合格的、合适的、优秀的干部,要遵循《党政领导干部选拔任用工作条例》的各项规定,按照中央提

出的“德才兼备、以德为先”的原则，把业绩突出、人岗匹配、群众认可作为干部选拔任用的基本要求；而且要把好班子的“组合”关，即配备组建科学的、合理的、优良的领导班子。本书针对党政领导班子素质结构与政绩进行了相关性分析并找出了与政绩相关性较强的素质结构变量，提出了具有量化与操作性的结构比例与维度，因此研究成果为各级组织人事部门进行党政领导班子的配置提供了科学的方法手段。

1.3 研究思路与方法

1.3.1 主要研究方法

正确的研究方法是研究工作能够顺利进行并取得成功的前提与基础，研究方法是由所选择的研究对象决定的。因此，考虑到党政领导班子素质结构的复杂性及政绩评价指标的多元化，本书主要采用了文献研究、问卷调查、深度访谈以及定量研究等实证研究与规范研究相结合的研究方法。

1. 文献研究

分析与界定党政领导班子素质结构及政绩的基本方法是先进行文献研究，再进行因素分析。主要是先对与该研究相关的其他研究与文献资料进行汇总、分析、归纳与评价，提炼出相应的要素。如果前人已经在这一主题上进行了相关研究，则会对本书的顺利进行起到重要的借鉴与启发作用。

笔者通过查阅期刊、书籍、报纸，以及互联网检索等多种途径收集到大量国内外有关党政领导班子素质结构与政绩研究的文献资料，主要包括三部分：一是近年来学术界对党政领导班子素质结构及政绩方面的研究成果，包括已出版的相关书籍、发表于相关期刊的学术论文以及一些学术网站上收录的论文成果；二是国家及地方关于党政领导班子素质结构及政绩的相关文件或政策规定；三是报纸、电视、网络等媒体刊登与发布的对党政领导班子素质结构及政绩的各种研究成果。

2. 问卷调查

文献研究方法能够补充，但是却无法替代其他的数据收集方法。因此，我们在文献研究的基础上又进行了问卷调查与因素分析研究，主要是在文献研究的基础上，根据本书的研究主题，采用结构化问题的设计形式，设计相关数据收集量表、测验量表与调查问卷。回收量表与问卷之后，认真录入数据，进行探索性因子分析与验证性因子分析。