



中国

领导科学评论

刘峰 主编 刘志伟 张国玉 副主编

第二辑

China
Leadership Science
Review

国家行政学院出版社

中国

领导科学评论

刘 峰 主编 刘志伟 张国玉 副主编

第二辑

China
Leadership Science
Review

国家行政学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国领导科学评论. 第二辑/刘峰主编. —北京:国家行政学院出版社,2016.1
ISBN 978-7-5150-1705-1

I. ①中… II. ①刘… III. ①领导学-中国-文集 IV. ①C933-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 002750 号

书 名	中国领导科学评论(第二辑)
主 编	刘 峰
责任编辑	沈桂晴
出版发行	国家行政学院出版社 (北京市海淀区长春桥路 6 号 100089) (010)68920640 68929037 http://cbs.nsa.gov.cn
经 销	新华书店
印 刷	北京九州迅驰传媒文化有限公司
版 次	2016 年 1 月北京第 1 版
印 次	2016 年 1 月北京第 1 次印刷
开 本	787 毫米×1092 毫米 16 开
印 张	9.5
字 数	140 千字
书 号	ISBN 978-7-5150-1705-1
定 价	30.00 元

本书如有印装质量问题,可随时调换。联系电话:(010)68929022

《中国领导科学评论》编委会

主 编 刘 峰

副主编 刘志伟 张国玉

编 委 (按姓氏笔画排序)

毛军权	母天学	朱立言	刘 峰	刘志伟
刘明辉	刘炳香	孙晓莉	李 军	李 拓
李树林	李春林	李锡炎	吴 江	邱需恩
宋雄伟	陈 欣	张世和	张国玉	张素玲
胡月星	洪向华	徐 中	奚洁人	陶建平
梁玉萍	舒绍福	雷 强	路 杰	鄯爱红

编者寄语

共产党的领导力 中国化的领导学

新年将至,《中国领导科学评论》(第二辑)又送到各位读者的案头。本辑主打内容主要围绕国家行政学院中国领导科学研究中心2015年以来所做的几件大事。

第一件大事是中心出了两本教材。国家行政学院党委书记陈宝生亲任主编,中心主任刘峰教授任副主编兼编写组组长,带领中心科研人员用了近两年的时间,经过二十余次修改,顺利完成全国第四批干部学习培训教材《领导力与领导艺术》的编写工作。该教材2015年3月正式出版发行,习近平总书记亲自作序,受到全国广大干部的欢迎和好评。对于中国领导科学研究中心来说这是件大事,是件大喜事。

教材的亮点是突出了习近平总书记治国理政的领导思想,以“怎样是好干部,怎样成为好干部,怎样把好干部用起来”为主线,把执行力与领导力结合起来,把领导艺术与领导力结合起来,把领导人才的成长规律与领导力提升规律结合起来,注重理论提炼与问题导向,初步构建了中国特色、中国话语的领导学科体系。我们要学共产党的领导力,要讲中国化的领导学。

刘志伟教授是国内较早研究习近平总书记领导思想的学者之一,他的论文《习近平总书记领导风格分析》为我们展现了习近平

总书记的思维方式、言语特征、成长历程、领袖风范和领导艺术。张国玉副教授撰写的《中国化的领导力与领导艺术》一文对《领导力与领导艺术》一书的观点、内容和亮点进行了全面评介。

中心编写的第二本教材是2015年高等教育出版社与北京大学出版社联合出版的全国公共管理研究生教材《领导科学与领导艺术》。该书观点明确，学理性强，理论架构清晰，学科体系完整，扩大了中心在高等院校和学术界的学术影响力。

第二件大事是中心承担的两个课题顺利结项。一是国家社会科学基金重点课题“竞争性选拔领导干部拓展研究”顺利结项。课题重点研究共产党的执政规律、领导干部成长规律和领导力提升规律这三大规律，以“三个怎样”为主线，抓住领导力提升路径、干部绩效考核和干部人事制度改革这三大重点，果断避开就竞争性选拔论竞争性选拔的技术主义路线，从全面“从严治党”的角度和高度拓展研究领导干部选拔的全过程，探索竞争性选拔领导干部如何实现理念创新、体制创新和方式创新。二是中心承担的第二个课题——国家行政学院重点委托课题“青年干部成长规律研究”，目前也已顺利结项，并获“优秀”等级鉴定。这个课题的基本观点是，青年干部成长重在领导力提升，干部成长为表，领导力提升为里。青年干部成长的过程就是自身领导力提升的过程。《竞争性选拔领导干部机制拓展研究》介绍了这两个课题的最终成果。

第三件大事是领导力教学培训的两大创新。一是按照学院安排和学员需求打造和创新精品课和精品班。中心承担的“新领导力与领导艺术”专题课程获得国家行政学院首届精品课奖，“厅局级女性领导干部领导力提升”专题培训班和中央国家机关司局级领导干部“领导力与领导艺术”选学班等班次业已成为学院公认的精品班。二是教学内容和教学方式的拓展创新。国家行政学院教务长兼教务部主任陆林祥的文章《思想就是力量》就是这种创新成果的代表作。他的教学既讲政治，又讲哲学，处处辩证法，满满正能量；

既讲道理，又讲故事，把教学内容的拓展与教学方式的创新结合起来，值得点赞！

优秀传统文化是本土化领导力的重要来源。国家行政学院培训部安令裕主任的《“三严三实”之文化渊源与系统思维》一文，对“三道三德”的国学精髓与“三严三实”的重要意义和作用机理进行了精确解读。文章思维开阔，观点独到，充分展现了作者历史思维与系统思维的深厚功力。

第四件大事是领导力教学培训的两大转化。一是向科研成果转化，二是向咨询成果转化。领导科学不能只用于课堂培训，而且要运用到干部选拔、干部培养、干部监督和干部管理等各个领域。领导科学不只是管“学”的，更是管“用”的！中心这些年围绕加强改善党的领导，围绕治理能力现代化和干部人事制度改革等专题做了大量科研咨询工作，正走在向智库努力的路上！2015年以来，以中心名义报送的多篇咨询报告分别获得党中央和国务院主要领导的批示。

国家行政学院邱霈恩教授在科研咨询方面成果颇丰，本辑中的《领导决策的三大价值基点与趋势》一文充分显示了他的理论功底和问题意识。国家行政学院培训中心董明发处长的《论领导干部的反思能力及其培养》一文别有新意，切中时弊，同样发人深思。

第五件大事是中心连续出版“中国领导科学前沿”丛书第一辑和第二辑两套丛书，受到学术界广泛关注。本辑约请三位领导科学专家——《制度领导》《女性领导》和《文化领导》的作者李拓教授、孙晓莉教授和舒绍福副教授分别撰写了《制度领导探析》《女性领导艺术：柔性领导与刚性管理相济》和《文化领导：多维特征与多重功能》，以飨读者。

第六件大事是研究团队的两大建设。一是中心内部团队的建设。特别可喜的是作为全国唯一领导科学专业博士点，随着2015年邱霈恩教授和李拓教授的加入，目前已有7位知名教授担任领导科

学专业的博士生导师。他们术业有专攻，各有研究方向。可谓各美其美，美美与共！这才是中心未来发展的巨大财富！二是中心对外合作的团队建设。从《中国领导科学评论》内外结合的编委会名单可以看到，近年活跃在教学科研咨询一线的院内外中青年学者已成为中心的主要学术力量。中心还与北京、上海、福建、广西、内蒙古、黑龙江等省（市、区）党校行政学院的领导科学专家建立了广泛联系，与中国领导科学研究会、中国领导人才研究会、北京领导科学研究会、上海领导科学研究会等学术团体进行了深度的学术合作。只有通过多层次多形式交流研讨，才能以更开阔的思路看待学科发展和事业发展，从而找准自己的定位，形成自己的定力。

任重而道远，加鞭未下鞍！“四个全面”战略布局的协同推进需要每一个人的参与和奉献，理论工作者更是责无旁贷！作为全国领导力与领导科学的研究重镇，国家行政学院中国领导科学研究中心一定要再接再厉，一定要有更大作为！

国家行政学院一级教授
中国领导科学研究中心主任

刘 峰

2015年12月24日

目 录

思维就是力量	陆林祥 1
“三严三实”之文化渊源与系统思维	安令裕 11
习近平总书记领导风格分析	
——学习习近平总书记系列重要讲话精神	刘志伟 21
中国化的领导力与领导艺术	
——兼评第四批干部学习培训教材《领导力与领导艺术》	张国玉 39
完善竞争性选拔任用领导干部机制研究	刘 峰 53
领导决策的三大价值基点与趋势	邱霏恩 69
论领导干部的反思能力及其培养	董明发 81
女性领导艺术：柔性领导与刚性管理相济	孙晓莉 91
制度领导探析	李 拓 103
文化领导：多维特征与多重功能	舒绍福 123

思维就是力量

陆林祥

国家行政学院教务长兼教务部主任。主持编写《日本国家机构编制管理和公务员制度》《国外著名行政院校概览》《中欧公共管理项目系列丛书》《国家行政学院省部级领导干部研讨班成果系列》等。

讲授“现代培训理论与方法”“提升领导干部辩证思维能力”“提升领导干部沟通说服能力”“《道德经》与官德修养”“应急管理案例分析”等专题。出版《现代培训十讲》《辩证思维十讲》等系列网络课程。

知识、经验和思维都很重要，但是对于今天的领导者来说，思维更重要。在 30 多年前，我们都讲“知识就是力量”。因为那时“文革”刚刚结束，整个国家资讯还比较闭塞，知识贫乏，文化水平较低，当时借用英国哲学家培根的语录“知识就是力量”来强调知识学习的重要性，激发全体人民学习文化的热情。但那个年代已经过去了，当今这个时代尤其需要哲学思维。所以今天有必要用“思维就是力量”来替代“知识就是力量”的口号。领导干部的领导力强弱，已经不是由知识和经验的多寡来决定了，而是取决于有没有正确的思维方式。适应新常态下的新环境，完成新常态下的新任务，做出新常态下的新成绩，需要进一步提高辩证思维、战略思维、系统思维和创新思维的能力。

❖ 一、当前亟须提高领导干部辩证思维能力

习近平同志十分重视哲学思维的学习，他在 2012 年中央党校秋季开班典礼上说：同志们来中央党校学习，一定要注重在养成辩证思维、战略思维、全局思维、创新思维能力上下功夫。2015 年 1 月中央政治局又一次集体学习哲学，重点是辩证唯物论。总书记在学习会上说，我们提出要准确把握、主动适应经济发展新常态，就是要适应国际国内环境的变化，辩证分析我国经济发展阶段性特征做出的判断。

新常态是一个好词。以哲学的眼光去看，这个词包容性概括性特别强。因为任何事物在不断发展的过程中都既有常态，又有新态，常态反映一般规律，新态表现特殊规律，把两者结合起来，才是完整系统地对正在变化发展着的事物一个动态描述。所以，各行各业喜欢引用“新常态”这个词，是有其道理的。

外部 内部	机会	威胁
	优势	劣势
优势	✓	?
劣势	?	×

图 1 矩阵图

如何辩证分析？任何事物的发展变化都根源于内因和外因，对世界大势来说，就是习近平总书记说的国际国内两个大局。内有优势也有劣势，外有机会也有威胁，把内外这两点论结合起来，就形成了四个选项，这是一个能够帮助我们开展辩证分析，厘清思路的概念框架（如图 1 所示）。那么，我们怎么选择？当然首选内部是优势外部是机会的那个项目，因为这是一块“大肥肉”。但这个分析框架还告诉我们，这块“肥肉”仅占 1/4，还有三个选项，其中内部是劣势而外部是威胁的选项是千万不能去碰的，另外两个选项要根据实情选择，即内部是优势而外部是威胁和外部是机会而内部是劣势。那是需要克服某一方面的困难才能取胜。

习近平总书记访问俄罗斯接受俄罗斯电台记者采访时说，中国改革开放 30 多年了，好吃的肉都吃完了，今天改革开放进入攻坚克难的阶段，也就是需要啃硬骨头了。这个“硬骨头”，就是分析框架中两种一优一劣的选项。也就是说，如果外部是机会，内部是劣势，我们就要通过改革将劣势变成优势，去赢得外部机会。如果内部有优势，外部有威胁，我们就要通过开放，用好优势去迎接这个挑战。

所以，辩证思维可以打开我们思维的空间，让我们领导干部做出更多更好的选择，适应新常态，创造新业绩。

❖ 二、以“三”开启辩证思维

在整个世界哲学体系中，中国古代哲学家关于辩证法的论述是极其丰富的，值得我们先照着讲，后接着讲。

辩证法首先是讲两分法，从两点论出发，寻找事物矛盾对立双方。我们日常生活中会碰到许许多多这样矛盾对立的概念，如有无、难易、长短、祸福、曲直、高下、阴阳、左右等。我们通过这样的概念观察总结认

识生活实践，发现它们是动态的、相辅相成的。正如老子在《道德经》中描述的：“有无相生，难易相成，长短相较，高下相倾，音声相和，前后相随。”这就要求我们关注对立双方之间的相互关系以及在特定时空中的互动关系。于是提出了“三”的命题。

我们可以从自然现象中了解到三分法的客观性和科学性。例如：三足鼎立，三足具有稳定的作用；三轮驱动，前一轮后两轮旋转灵活带来变动；三是奇数偶数首次组合带来简约；三原色组合成五颜六色带来多样；长宽高三维构成立体；现在过去将来形成时间三维度；水在不同温度下呈现液气固三态；等等。

同时，一分为三还可以引申到社会生活领域。你我他构成社会人际关系；人生有幼年壮年老年三期；天地人形成人与自然的关系。在人们日常用语中有着上百条用“三”约定俗成的短语和成语，例如：三人行必有我师；三个臭皮匠顶个诸葛亮；一个篱笆三个桩，一个好汉三人帮；冰冻三尺非一日之寒；三天打鱼两天晒网；新官上任三把火；一而再，再而三，三而竭；以及退避三舍、事不过三、三生有幸、一波三折、入木三分等。还有很多隐含着“三”充满辩证思想的成语，如不卑不亢、不愠不火、能文能武、亦庄亦谐、威而不猛、斗而不破、刚柔相济、软硬兼施、寓刚于柔、绵里藏针、阴阳互补、过犹不及等。这些成语让我们在工作生活实践中不断加深对其的领悟，成为指导日常行动的指南。

我们还可以通过哲人们的精彩论述深化认识一分为三。老子在《道德经》第四十二章中说：“道生一，一生二，二生三，三生万物。”孔子在《中庸》中说“执其两端，用其中于民”，在《论语》中说“叩其两端而竭焉”。北宋哲学家张载说：“有象斯有对，对必反其为，有反必有仇，仇必和而解。”明末清初哲学家方以智提出合二而一，进而以三圆点“∴”图示三分之道。今人庞朴先生用一分为三的通俗说法来修正一分为二，以便让大众听得懂、记得住。

在二分法基础上发展到三分法是对辩证法的完整理解，有助于我们准确掌握辩证法精髓，而不至于片面地只强调二分而导致一味的斗争哲学。一分为二容易造成思维方法的极端化、绝对化和片面化，容易陷入不是白

就是黑、不是东就是西、非此即彼的思维误区，造成与天斗与地斗与人斗，只斗不立的恶果。

和谐中道是中华文化的重要特色，主张在对立中把握统一，在统一中把握对立，事物总不能老处于对立状态，终究要走向统一；不会停留在极端上，处在两端上，纠结于两极尖锐矛盾之中，而是在广阔的中间地带形成张力，适度地变化移动。矛盾斗争本身不产生发展，只是为发展提供动力，发展还得靠和谐合作。所以中华文化提倡和而不同，求同存异，天人合一，合作共赢。

西方哲学强调排斥性的两分法。在达尔文进化论影响下，西方人信奉适者生存、优胜劣汰，要么生存要么毁灭，形象地说是喜欢你输我赢、你死我活、赢者通吃的“掰手腕”游戏规则。而中国人自古就创造了“石头、剪刀、布”这种带有“三”的传统游戏，只要三方参与，虽有输赢，但不会让暂时输者出局，三方总是在互换输赢，可以不断循环下去。而且令人惊奇的是博弈次数越多就越能保证各方输赢次数在概率上趋同，能够实现真正意义上的共赢。以一分为三为标志的中国辩证哲学倡导的是包容性的两分法，着眼于合作的竞争，追求的是“和合”“中道”的境界，彰显的是相互依存、合作共赢的理想。

毛泽东提出“三个世界”的理论并主导形成中美苏“大三角”外交战略大格局，邓小平用“一国两制”成功解决港澳回归的难题，都是一分为三辩证思维的成功运用。

以一分为三辩证法为指导，人们在现实生活中发展出一系列有指导意义的概念组合，如硬实力、软实力和软硬实力搭配恰当的巧实力；在敌我两军对垒中争取化敌为友、不战而胜；在管理规制中走出要么禁止要么放任的两极化，采取适时精准微调的限制；在经济发展中注意平衡开发与环保的矛盾，做到可持续发展；在数量与质量关系上，从又快又好转变为又好又快；在收入分配上，力求形成两头小中间大的橄榄形结构；等等，均为辩证思维的实践应用，对我们很有启示作用。

❖ 三、用三圈模型谋划战略做好决策

思维有框架，分析有工具。中国哲学讲道器关系，形而上者谓之道，形而下者谓之器。道是哲理，器是方法，道在器中，以道驭器。可以说一分为三辩证思维，是道；三圈理论模型分析工具，是器。道与器、中与外、古与今相结合的研讨将有助于培养和提升我们的辩证分析能力和战略决策能力。

哈佛大学马克·莫尔教授经过数十年的高官培训实践，总结出公共事务中价值、能力和支持三个核心概念。组合成一个战略三角的概念框架，正好契合了中国方以智先生提出的“ $\therefore$ ”辩证法图示。随后该校达奇·列奥那多教授创造性地将其发展为三圈模型（如图2所示），成为颇受世界各国欢迎的一个决策模型、分析工具。三圈模型广泛应用于

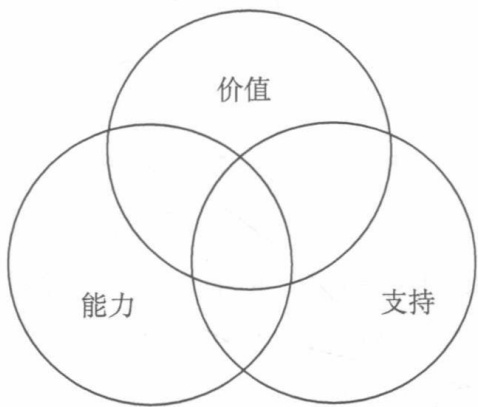


图2 三圈模型

于政府战略管理的分析，在分析过程中处处闪耀着辩证思维和战略思维的光芒，让人体会到一分为三辩证思维能够落到实处，帮助破解难题，进而带来事业的成功和思辨的愉悦。

价值圈是指我们要做的事情是否符合公共利益，能否创新公共价值。

能力圈是指时间、空间、人员、知识、技能、资金、机构职能和架构等，即物质资源和智力资源。

支持圈是指利益相关的组织、团体和个人。

三个要素缺一不可，特别是价值始终处于制高点，引领变化发展，推动能力和支持不断提升。

我们希望每件事都能达到三个圈的完全或几乎重叠，但现实没有这种可能，只能部分重叠。于是出现七个不规则图形，有中心三圈重叠区、有周围两圈重叠区和无重叠区，中心三圈重叠区表明成绩，其成绩大小取决于周围六个部分的问题，各圈代表着不同的问题。这个

图形就像一个雷达仪，帮助我们分析战略形势，寻找问题症结，采取有效措施。具体分析如下。

(1) 三圈重叠。三圈重叠区即有价值、有能力、有支持（如图 3 所示）。

这是理想的区域，说明计划的一件事情达到了某种程度的成功。你的任务是扩大这个三圈重叠区域，越大越好。如何扩大，取决于怎样解决其他六个区域的问题。

(2) 两圈重叠。出现三个重叠部，需要逐项分析（如图 4 所示）。

首先，价值和支持重叠，能力到哪儿去了呢？有两种情况，有时相关的能力确实不在圈内，但有时能力在圈内，只是管理不善，能力被闲置着，浪费了。面对这个两圈重叠，应当努力挖掘潜力，把你的能力发挥到极致，不要一有新任务，就要求增加新的资源。

其次，价值与能力重叠，唯独缺了支持。有两种可能的原因。一是人们对你宣扬的价值不关注。领导人有时提出了一些很好的想法，不为民众所理解，有可能是因为沟通不力，解释不够。所以梦只是你的梦，不会变成大家的梦。二是所倡导的价值不被人们认可。可能因为这个价值还有一些问题。一个项目或政策推出，肯定有获利者，有人利益不增不减，也有人的利益受损。对利益受损的人若给予适当补偿，就会降低反对的声音。

最值得深究的就是能力与支持重叠，这个区域不存在公共价值，偏离价值的原因在哪儿？原因之一是时过境迁，这是一个十分常见的现象。也就是说，过去是有价值的，随着时间的推移，情况发生了变化，原有的价值慢慢褪去了。比如，在更重视节能环保的情况下，原有的高投入高消耗的粗放生产方式不合时宜了。原因之二可能是为特殊利益团体服务。有没

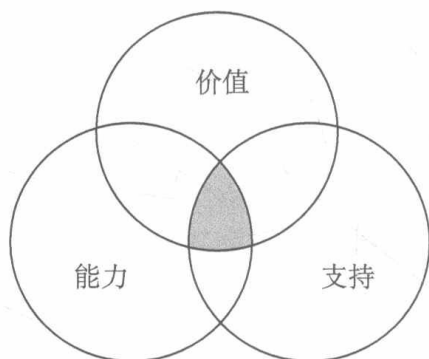


图 3 三圈重叠区

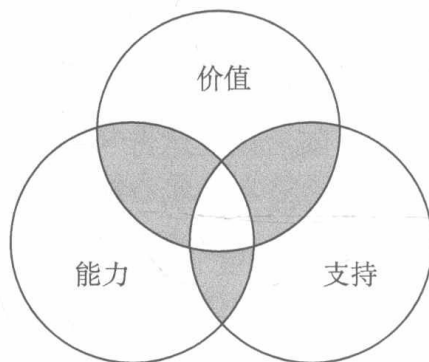


图 4 两圈重叠区