

CORE CAPABILITY OF LEADERS

《国有企业领导者核心能力》姊妹篇

核心能力考评实践

国有企业领导者

周新民 著



人民出版社



● 建设创新型国家既需要体制机制创新，又需要基本理论创新。作为国内第一本系统研究领导者核心能力的理论专著，《国有企业领导者核心能力》一书拓展了核心能力研究领域，开辟了核心能力研究分支，推动了西方管理学理论的本土化和领导者核心能力研究的系统化。

——《求是》 中央政策研究室经济局局长李连仲

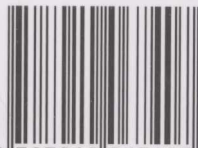
● 全面建设小康社会的崭新实践不断呼唤新的理论，当代中国呼唤实践型理论家。热切希望有更多象周新民那样的实际工作者在中国大地涌现，在积极投身改革发展实践的同时，善当规律探索者，把理性思考的触角不断向深度和广度拓展延伸，为民族振兴、国家富强贡献智慧和力量！

——《中国纪检监察报》 中国监察杂志社总编辑任生德

● 中国石化人事部周新民认为，“核心”就是中心（英文称为core），是指在事务或事情中最重要、赖以支持其存在的那一部分。领导者核心能力……是自己独有的，别人难以模仿的，就像人的气质和悟性一样，具有不可复制的唯一性。

——新加坡《联合早报》“名人漏网之语”

ISBN 978-7-01-006740-7



9 787010 067407 >

定价：48.00元

CORE CAPABILITY OF LEADERS

《国有企业领导者核心能力》姊妹篇

国有企业领导者

周新民 著

核心能力考评实践



人民出版社

责任编辑:王世勇

装帧设计:彭 山

图书在版编目(CIP)数据

国有企业领导者核心能力考评实践/周新民著.

-北京:人民出版社,2007.12

ISBN 978-7-01-006740-7

I. 国… II. 周… III. 国有企业-企业领导学-理论研究

IV. F276.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 196985 号

国有企业领导者核心能力考评实践

GUOYOU QIYE LINGDAOZHE HEXIN NENGLI KAOPING SHIJIAN

周新民 著

人民出版社 出版发行
(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

北京新丰印刷厂印刷 新华书店经销

2007 年 12 月第 1 版 2007 年 12 月北京第 1 次印刷

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16 印张:22

字数:280 千字

ISBN 978-7-01-006740-7 . 定价:48.00 元

邮购地址 100706 北京朝阳门内大街 166 号

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

目录

序.....	1
第一章 核心能力考评实践意义	5
第一节 考评实践是核心能力研究的本质要求.....	6
第二节 考评实践是核心能力建设的关键所在.....	12
第三节 考评实践充分体现当今时代发展趋势.....	16
第四节 考评实践是对传统考评方法重大超越.....	20
第二章 核心能力考评实践依据	29
第一节 吸收借鉴西方领导能力研究成果	30
第二节 批判继承我国古代能力识察理论	35
第三节 遵循党的历代领导集体领导思想	43

第四节 贯彻党和国家有关政策规定	51
第三章 核心能力考评实践定位	59
第一节 准确把握核心能力考评实践主体	60
第二节 准确把握核心能力提升层级结构	68
第三节 准确把握核心能力考评实践重点	76
第四章 核心能力体系健全完善	87
第一节 考评体系健全完善内容	88
第二节 考评体系健全完善原则	94
第三节 考评体系健全完善途径	102
第五章 核心能力考评标准打磨	109
第一节 定性考评标准打磨	110
第二节 定量考评标准打磨	113
第三节 定性考评参照标准	119
第六章 核心能力考评方法程序	127
第一节 核心能力考评方法	128
第二节 核心能力考评程序	135
第三节 考评办法参照样本	145

第七章 核心能力考评结果运用	151
第一节 正确对待考评结果	152
第二节 辩证运用考评结果	155
第三节 结果运用参照标准	159
第八章 核心能力考评软件功能	171
第一节 软件系统开发目标	172
第二节 软件系统主要功能	175
第三节 软件系统基本特点	177
第四节 机读卡设计及处理	179
第五节 自动生成报表解读	186
第九章 核心能力考评案例分析(Ⅰ)	191
第一节 核心能力考评试点概况	192
第二节 核心能力考评基本分析	197
第三节 领导班子整体结构分析	209
第四节 班子成员个体比较分析	221
第十章 核心能力考评案例分析(Ⅱ)	231
第一节 A企业核心能力量化考评结果诊断分析	232
第二节 B企业核心能力量化考评结果诊断分析	244

第三节 C企业核心能力量化考评结果诊断分析.....	257
第四节 D企业核心能力量化考评结果诊断分析.....	270
第十一章 核心能力考评案例分析(Ⅲ).....	283
第一节 试点企业领导班子核心能力比较分析	284
第二节 试点企业班子成员核心能力比较分析	295
附录 核心能力评论集粹	311
后记.....	343

序

我们党选拔干部的标准历来是“德才兼备”，关键在于“兼备”。德固然重要，才——能力，亦不可或缺，特别是对领导干部，更是必不可少。实践证明，处在执政地位的中国共产党，加强自身建设，最终要落脚到提高执政能力上。党的十六届四中全会把执政能力建设提到战略高度，作出了《中共中央关于加强党的执政能力建设的决定》，开创了能力建设的新局面。但是，目前干部的素质和能力，距带领人民群众实现科学发展、全面建设小康社会的要求，仍存在很大差距。这就决定了干部队伍能力建设的理论与实践探索，有着非常大的空间。

胡锦涛同志在党的十七大报告中指出，要进一步“增强民主推荐、民主测评的科学性和真实性”，为改进干部队伍能力考评工作指明了方向。长期以来，干部队伍能力建设中考评难的问题，特别是评价尺度和方法不科学、不规范，难以识别和鉴定能力水平，难以判断能力建设的成效，一直困扰着组织人事工作者。这一问题不解决，“以能力和业绩为导向、科学的社会化的人才评价机制”就建立不起来，干部队伍建设的瓶颈问题就难以真正突破。

没有考核就难以鉴别，没有鉴别就难以取舍。考核评价既是干部选拔任用链条的起点，也是客观公正识别人才、科学辩证使用人才、合理有效

激励人才的基础。改革开放以来，我们在干部考核评价上进行了积极有益的探索，取得了一些经验，但仍然是一个薄弱环节。从总体上看，干部能力考评仍然存在三个难点：一是如何改变单一评价主体的能力考评方法，扩大考评主体范围与群众有序参与，增加考评的透明度。二是针对不同行业特点、不同职位和职业要求，如何规范职位分类与职业标准，建立一套普适性的考评标准体系，提高领导能力纵向比较的可行性和分辨率。三是如何吸收借鉴现代测评技术的优秀成果，把传统考核方法与现代方法有机结合起来，创建中国特色的能力考评方法体系。这也是我长期思考的三个问题，因此，对相关的理论研究和实践成果，一直比较关注和关心。

中国石化的周新民同志，这方面的研究比较深、比较透，走得比较靠前。经过多年潜心研究，于2006年出版了《国有企业领导者核心能力》。在这本书中，他第一次提出了领导者核心能力概念，构建了一个完整、配套和开放的能力考评理论体系、方法体系和应用体系，内容十分丰富。结合他多年干部管理实践，周新民同志从国有企业领导者核心能力考评突破，进而研究和推进领导者核心能力建设，选点比较科学，抓住了关键所在，为加强领导干部能力建设提供了新视角、新思路和新方法，令人耳目一新。

国有企业领导者作为党的干部队伍的重要组成部分，既有企业干部的特殊性，也有一般干部的典型性。在中央倡导建立能力业绩导向和加强现代专业化管理要求的大背景下，研究和推进国有企业领导者核心能力考核评价，意义十分重大。一方面，通过考核者与被考核者之间充分互动，大量零散的评价信息经过甄别、归纳、判断、验证和过滤，可以形成领导者核心能力状况综合评价结果，为选拔、使用、培养、激励领导者提供可靠依据。另一方面，通过考核评价结果运用，有助于决策者及管理部门细化分析领导干部核心能力的优势和缺陷，有利于领导干部找到自身核心能力短板，制定针对性的组织培养提升和自我塑造计划，改善核心能力状况，发挥引导与促进作用。

理论源于实践又服务于实践。任何一种新理论，其科学性必须经过实践应用和转化，必须经过实践检验和评估，才能体现出理论本身的内在价值。领导者核心能力考评理论要取得真正突破，必须依赖实践的突破，尽快实现核心能力理论到考评实践的跨越。因此，深化核心能力考核评价实践，总结实践经验、归纳实践成果，就成为国有企业领导者核心能力理论体系向现代科学理论发展的关键。

与其他同志一样，了解到核心能力考评理论的体系结构与应用前景后，非常盼望能够尽早看到实践应用情况，盼望这一创新理论尽快转化为实际操作成果。令人欣慰的是，周新民同志以年轻人独有的闯劲和干劲，在《国有企业领导者核心能力》出版后，一方面结合本职工作，积极推动中国石化系统领导者核心能力建设，启动了领导者核心能力考核评价试点工作，在实践中积极摸索经验；另一方面，他从推动核心能力实践进程出发，对核心能力考核评价体系进行了深层次的再思考，利用一年多时间撰写了大量研究心得与个案分析报告。在此基础上，最终形成了《国有企业领导者核心能力》的姊妹篇——《国有企业领导者核心能力考评实践》。

这本新书根植于党的干部管理实践，紧密结合国有企业实际，集中展示了作者在核心能力考评实践中的最新思考和创新成果，实现了理论研究源于实践、指导实践、推动实践的根本目的，标志着核心能力考评体系的研究进入了一个新的境界。书中不仅详细介绍了核心能力考评的基础理论、模型构造、方法程序、软件应用等内容，还创造性地应用数据统计与分析等科学方法，对试点企业的考评案例做了深入细致地剖析，引导读者从个体能力状况观照干部队伍的整体能力水平，从具体的能力表现分析能力结构，从静态的能力考评数据思考能力要素的影响与互动，充分展示出核心能力考评理论与方法强大的“精确瞄准”功能。

核心能力考评实践，是一个不断完善、不断修正的过程。这一过程，需要检验理论模型、验证方法程序、测试软件功能，找到平衡状态与稳定的格局，这是一个不断积累、沉淀的过程，也是一个持续创新、寻求突破

的过程。从这个意义上说，书中对核心能力考评实践中的理论深化和拓展，以及对实践结果的系统分析与总结，对于解决企业领导干部选拔任用难题，特别是解决国有企业长期套用党政领导干部考核标准和办法的问题，带动企业人事制度改革实现全面突破，增强国有企业人事体制机制活力与竞争力，都有着积极的探索价值。

本书主要论述企业领导干部核心能力考核，但在对干部政治素质、道德品质等全面考核上，也可借鉴。

党的十七大开创了中国特色社会主义新时代。创新的时代，呼唤干部人事工作理论和实践创新。相信随着本书的出版发行，对推动国有企业领导者能力建设和能力考评工作创新，必将产生重要而深远的影响。希望所有关心这项工作的同志进一步研究探讨，逐步完善成熟，更希望周新民同志再接再厉，取得更多研究成果，为企业干部队伍建设做出更大贡献。



二〇〇七年十二月

第一章

核心能力考评实践意义

在全面建设小康社会、加快推进社会主义现代化建设进程中，国有企业作为我国国民经济的支柱，肩负着重大的责任。搞好国有企业，关键在企业领导班子，关键在企业领导者的素质和能力。长期以来，切实加强和改进国有企业领导班子建设，积极推进和深化国有企业人事制度改革，建立健全适应国际化、市场化趋势，有别于党政领导干部，符合中国国情和国有企业特点的领导者管理机制，始终是国有企业管理部门和国有企业面临的重大课题。

国有企业领导者核心能力理论体系，根据“先有卓越领导，后有卓越企业”的企业成长规律，围绕国有企业领导者队伍建设实践，在领导者考核评价理念、思路、标准、方法和程序上，进行了全面探索创新。理论上的突破，有赖于实践上的真正突破。国有企业领导者核心能力的科学性，需要通过实践来验证，其创

新价值也需要在实践中转化和体现。因此，尽快实现理论创新到考评实践的转变，既是核心能力理论体系真正走向科学必须迈出的关键一步，也是推动核心能力建设不断向纵深发展的必然选择，具有十分重要的意义。

第一节

考评实践是核心能力研究的本质要求

指导和推动实践，是理论研究的根本价值所在。国有企业领导者核心能力理论体系，源于管理实践和理性思考，具有较强的科学性和操作性。但是，任何探索研究必须引入实践标准，立足于用理论成果指导实践，解决实践中遇到的实际问题，才能真正发挥理论的实际功能，体现出理论的内在价值。核心能力理论研究作为一个重大实践命题，不仅具有丰富的实践特性，也需要通过解决实践难题来体现实践的本质要求。

一、核心能力研究是重大的实践命题

进入新世纪，伴随着经济全球化浪潮，社会经济生活的节奏明显加快，企业竞争日趋激烈，压力与机遇深度交织。置身于竞争与合作竞相发展、空前扩张的生态环境中，我国国有企业如何全面培植、深刻锻造综合实力，如何在国际化大格局中纵横捭阖、塑造自身的核心竞争力，毫无疑问成为所有企业领导者和管理者共同关心、迫切需要面对的重大现实问题。

国有企业是我国国民经济的重要支柱，也是我国参与全球竞

争的开路先锋和骨干力量。据统计,在目前我国大陆企业 500 强排名中,国有企业占到总数的 71%,资产总额占到 93%;在 2007 年世界 500 强排名中,我国大陆企业共有 22 家企业上榜,清一色全是国有企业。综合来看,在当前和今后较长一段时期内,我国国有企业作为抗衡跨国公司竞争的主力军,作为国家经济安全的重要保障力量和国家核心竞争力的主要支撑,将在国际竞争中扮演举足轻重的角色。可以说,我国经济要融入全球化,首先必须研究国有企业持续高效和谐发展问题,解决国有企业如何提升核心竞争力的问题。

从核心竞争力角度研究企业发展,作为一门新兴学科,起源于上世纪 90 年代,至今仅仅十几年时间。由于企业核心竞争力生成具有高度的综合性、复杂性和不确定性,相关研究仍处于起步阶段,尚存在许多薄弱和不足。即使在企业核心竞争力理论研究较早、发展较完备的西方,理论界经过十几年探索,形成了企业核心竞争力理论,但隐藏在企业核心竞争力背后、起决定作用的关键因素是什么?答案多囿于技术、管理、文化或制度等层面,众说纷纭,莫衷一是,也没有从根本上回答核心竞争力生成的本源问题。

我国的企业界和理论界,审视企业核心竞争力的视角,也没有突破西方理论构建的主体框架,多定位于对企业体制、产品结构、技术创新、管理模式、文化环境等外缘性因素的分析,而对起关键和决定作用的内生性因素——企业家的核心能力,并没有破题。在研究方法上,多数是进行单向度的个体案例分析,辅之以对西方理论的“照搬”与“套用”,而结合我国企业发展实际进行整体研究、系统研究、立体研究、多角度研究的,少之又少,尚未拓展到对企业家核心能力研究领域和层次。认识上的不到位,理论上的不彻底,都制约着企业核心竞争力形成与发展,这种状况投射到我国企业参与国际化竞争实践,就是绝大多数企业一直没能

找到明确的竞争力培植重点和关键着力点，多处在国际分工的中、下游，处在利益分配链条的末端，处处受制于人。以广阔市场条件、雄厚人力资源之优势，得到的却是“中国制造”遍地开花，“中国创造”后劲不足，难以从根本上改变各主导产业在国际竞争中的战略劣势。实践的困境，呼唤理论创新与突破。在这种背景下，关注并深入研究领导者核心能力，探索企业核心竞争力生成的关键因素和组织保证，无疑是朝着正确认识与科学把握企业核心竞争力迈出了关键一步。

在实践中遇到的难题，最终需要到实践中去寻找答案。无数企业兴衰成败的历史证明，提升企业核心竞争力，实现健康发展，原因固然很多，但总有一种根本原因和深层次原因起着关键的、最终的决定作用。企业家或领导者的核心能力，作为企业核心竞争力生成的根本因素，在企业发展中起着主导性、方向性和根本性作用。通用电气百年基业长青，我国的海尔、联想等一批企业超速成长，而王安电脑从辉煌到覆亡，安然公司的轰然倒塌，这些企业发展历程从正反两个方面充分显示，企业领导者核心能力具有无可替代的关键作用。领导者（企业家）本身是企业内部最为稀缺的资源，是形成企业竞争优势、不断走向卓越的关键，而企业领导者的核心能力，作为一种能够为企业提供竞争优势的深度能力，对企业兴衰成败有着至关重要的决定意义，有些卓越领导者的核心能力可以演化成长为一个企业的重要标志。因此，应对全球化竞争的挑战，尽快建立一套与国际化要求相适应，符合国有企业特点，客观、科学、公正的领导者核心能力考核评价体系，大力推进国有企业人事制度改革进程，着力提高企业领导者核心能力，突出能力和业绩在企业领导者考核评价标准中的核心地位，挖掘企业持续竞争优势之源，拓宽企业选人用人的视野和空间，等于抓住了增强企业核心竞争能力的本质要求，也抓住了企业发展的重大实践难题和战略发展方向。正是从这个意义上

说，国有企业领导者核心能力考评是一个理论问题，更是一个实践问题。

二、核心能力研究具有实践特性

国有企业领导者身份的特殊性，决定了其核心能力要求的特殊性。国有企业作为一种特殊的经济组织，既不同于党政机关、事业单位，也不同于其他所有制形式的经济组织。国有企业领导者肩负使命责任的多重性，决定了其能力要求既不同于政府官员，又区别于一般意义上的企业领导者。基于此，从分析国有企业性质、肩负的使命入手，通过深入研究国有企业领导者履行职责必须具备的基本能力，设计出由四个维度、十二个标度构筑的核心能力模型，逐步完善核心能力考评标准、考评方法和结果运用标准，既体现了浓郁的时代特征，又体现出鲜明的国有企业特色，具有坚实的实践基础和丰富的实践特性。

一是具有开拓性。国有企业领导者核心能力考评，紧紧围绕国有企业领导者核心能力的识别、评价和塑造等三个关键问题，突破了沿袭多年的国有企业领导者考核评价理念、思路和办法，创造性地设计出以“政治辨别力、工作推动力、持续创新力、自我提升力”为主指标，以“政治判断力、形势把握力、政策运用力，决策力、驾驭力、运作力，创造力、应变力、学习力，自省力、自律力、自纠力”为亚指标的核心能力层级模型，继承、丰富和发展了现代人力资源考评理论，对于改进和完善国有企业领导者考核评价工作，建立以核心能力为主要内容、具有鲜明国有企业特色的领导者考核评价机制，创造了条件、开拓了空间。

二是具有系统性。不成系统的理论充其量是“散金碎银”，完整系统的理论才是价值连城的“珍珠链”。国有企业领导者核心能力研究，在准确把握国有企业共性和个性特点的基础上，首次对国有企业领导者核心能力概念进行系统阐释，对其内涵和外延进