

国家公务员培训系列教材

局处级领导者素质与能力

《国家公务员培训系列教材》编写组

李守林 于学强 主编

中国铁道出版社

国家公务员培训系列教材

局处级领导者素质与能力

《国家公务员培训系列教材》编写组

李守林 于学强 主编

中国铁道出版社

2004·北京

C933
U5

(京)新登字 063 号

图书在版编目(CIP)数据

局处级领导者素质与能力/李守林,于学强主编. —北京:中国铁道出版社,2004.1

国家公务员培训系列教材

ISBN 7-113-05649-0

I. 局… II. ①李…②于… III. 领导学—干部教育—教材
IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114522 号

书 名: 局处级领导者素质与能力

作 者: 《国家公务员培训系列教材》编写组 李守林,于学强主编

出版发行: 中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

责任编辑: 王俊法 傅希刚 编辑部电话:(市)010-51873099,(路)021-73099

印 刷: 北京市密东印刷有限公司

开 本: 850mm×1168mm 1/32 印张:11.875 字数:303千字

版 本: 2004年1月第1版 2004年1月第1次印刷

印 数: 1~15000册

书 号: ISBN7-113-05649-0/D·98

定 价: 25.00元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

联系电话:(市)010-63545969,(路)021-73169

前 言

根据《中共中央关于印发〈2001年～2005年全国干部教育培训规划〉的通知》精神,人事部制定了《2001年～2005年国家公务员培训纲要》,强调全面加强公务员的培训工作,努力培养和造就一支具有公仆意识,廉洁、勤政、高效的国家公务员队伍。为了提高公务员培训工作的质量和水平,培训教材建设至关重要。按照国家公务员初任、任职、更新知识和专门业务四类培训的要求,我们在国家主管部门的指导和帮助下,组织了一些长期从事国家公务员培训教学和研究工作的专家、学者、教授等,编写并推出了一套适应国家公务员初任、任职和更新知识培训的通用系列教材,以期为国家公务员培训工作做出积极贡献。

党的十六大报告指出,“加强党的执政能力建设,提高党的领导水平和执政水平”。这是党的第三代中央领导集体坚持和发展马克思主义建党学说,立足于我们党所处的历史地位和时代赋予的历史使命,着眼于中国特色社会主义事业的前进方向,从党和国家长治久安的战略高度,向全党提出的全局性、根本性的重大课题。这对从根本上加强执政党的建设,全面建设小康社会,开创中国特色社会主义事业新局面,具有十分重要的意义。

当前,国际国内政治经济形势发生了深刻变化,对加强党的执政能力建设提出了新的严峻挑战和崭新课题。从国际看,“和平与发展是时代的主题。世界多极化和经济全球化在曲折中发展,科技进步日新月异,综合国力竞争日趋激烈,世界的力量组合和利益分配正在发生新的深刻变化。”从国内看,随着改革开放的不断深入和社会主义市场经济的不断发展,社会经济成分、组织形式、就业方式、利益关系和收入分配方式等都出现了多样化的趋势;特别是进入新世纪,我们党肩负着领导全国各族人民全面建设小康社会、开创中国特色社会主义事业新局面的历史使命。面对国际政治经济形势的严峻挑战,面对我们党所处地位和环境以及所肩负任务发生的重大变化,我们党的领导水平和执政能力面临着新的考验,对加强党的执政能力建设提出了新的更高的要求。我们必须认真贯彻“三个代表”重要思想,进一步增强忧患意识,切实加强党的执政能力建设,努力提高党的领导水平和执政水平,不断增强党拒腐防变和抵御各种风险的能力,使我们党在风云变幻的国际局势中站稳脚跟,在激烈的国际竞争中掌握主动,不断巩固执政地位,更好地团结和带领全国人民实现十六大提出的宏伟目标,最终实现中华民族的伟大复兴。

为了适应局处级领导干部素质与能力培训的需要,我们编写了《局处级领导者素质与能力》一书。局处级领导者在国家行政机关、事业单位和国家公务员队伍中,处于承上启下、沟通协调的关键主导地位。因此,本书的定

位和对象主要是针对局处级领导者的素质与能力展开论述。为叙述方便,书中将“局处级领导者”统称为“领导者”。本书的特点是以马克思列宁主义、毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导,以党的十六大报告对加强党的执政能力建设为主线,力求对局处级领导干部在新世纪、新时代应具备的领导素质和十四种领导执政能力作出比较全面的论述。各章内容具有时代性、理论性、针对性和实用性。它是一部开展局处级领导职务公务员任职培训和提高局处级领导者素质与执政能力的最新适用教材,同时也是局处级领导干部自修参考必备的案头书。

本书由李守林、于学强主编,并负责了全书的统撰工作。各章的作者是:李守林(第一、七讲);于学强(第三、五讲);闫观潮(第二、九讲);赵伟鹏(第十、十二讲);靳文志(第十一、十五讲);孙涛(第四讲);惠冰(第六讲);戚翠莲(第八、十四讲);张禹(第十三讲)。参加本书编写的作者都是多年从事经济学、领导科学、行政管理学、心理学、人力资源开发与管理教学的研究人员,并且长期从事国家公务员培训教学和研究工作。

本书在编写过程中,借鉴和采用了国内外专家学者的有关著作和资料,恕不一一列出,谨在此深表感谢。

限于编写水平,书中难免有疏漏和不妥之处,诚望读者不吝指正。

编者

2003年11月

目 录

第一讲 领导者的素质	1
一、领导者素质的特征及其意义	1
二、领导者应具备的素质	6
三、提高领导者素质的途径.....	16
第二讲 领导者的创新思维 and 创新能力	20
一、创新、创新思维与创新能力概述	20
二、领导者创新思维的开发与提升.....	29
三、领导者创新能力的开发与提升.....	37
第三讲 领导者科学判断形势能力	46
一、形势的时代特征.....	46
二、现实的挑战.....	51
三、努力提高科学判断形势的能力.....	55
第四讲 领导者驾驭市场经济能力	74
一、社会主义市场经济的历史抉择.....	74
二、社会主义市场经济的基本特征和主要任务.....	82
三、提高驾驭市场经济能力的基本内容.....	86
四、提高驾驭市场经济能力的主要途径.....	91
第五讲 领导者应对复杂局面能力	99
一、世界的多样性与复杂性.....	99
二、复杂性局面为提高抵御各种风险的能力 提出了客观要求	104
三、沉着冷静提高应对复杂局面的能力	109

第六讲 领导者总揽全局能力	122
一、战略、战略思维和总揽全局的能力.....	122
二、总揽全局能力的基本要求	123
三、提高领导者总揽全局能力的重要性	131
四、影响领导干部总揽全局能力的主要因素	134
五、提高总揽全局能力的途径	136
第七讲 领导者科学决策能力	141
一、领导者决策的地位与作用	141
二、领导决策的类型	145
三、领导者决策程序与决策原则	147
四、领导决策的民主化和科学化	153
第八讲 不断提高依法执政能力	159
一、依法执政的法律依据	159
二、强化执政意识,增强依法执政的自觉性.....	163
三、提高依法执政能力	166
第九讲 领导者应对和处理突发危机事件能力	181
一、突发危机事件概述	181
二、突发危机事件应急工作的方针和原则	189
三、突发危机事件的预防与应急准备	194
四、突发危机事件的处理	200
五、突发危机事件的善后恢复	205
第十讲 领导者沟通与协调能力	208
一、领导者工作沟通	208
二、领导者协调关系	227
第十一讲 领导者人才资源开发与管理能力	255
一、领导者搞好人才资源开发与管理意义	255
二、领导者必须坚持正确的选人标准和选人方法	259
三、领导者必须实行正确的用人制度	263
四、留住人才能力	277

第十二讲 领导者拒腐防变能力	283
一、增强拒腐防变能力的重要性	283
二、加强自身道德建设,增强拒腐防变能力.....	286
第十三讲 领导者塑造形象能力	310
一、领导者形象塑造的含义、特点及其作用.....	310
二、领导者塑造形象的原则、要求.....	317
三、领导者塑造形象的途径与艺术	323
第十四讲 领导者心理调适能力	328
一、心理调适能力是现代社会对领导者提出的新要求	328
二、领导者心理调适的方法	332
第十五讲 领导者学习与社会调查能力	347
一、领导者的学习能力	347
二、领导者的社会调查能力	359

第一讲

领导者的素质

领导者作为领导活动的主体,其素质如何,直接关系到领导能力的强弱、领导水平的高低和领导绩效的大小,对一个单位的发展乃至党的事业兴衰具有决定性的作用。因此,认真研究领导者素质在领导工作中的地位和作用,充分认识领导者的素质特征及其意义,了解领导者应具备哪些基本素质,对于提高领导者的领导能力和领导水平具有十分重要的现实意义。

一、领导者素质的特征及其意义

(一)领导者素质的含义

素质通常是指事物内在的特征。狭义地说,它是指生理与心理范畴内人的先天遗传的解剖生理特点;广义地说,它包括素养、性格、品质和能力等。一般地说,素养是人的先天遗传特征;性格是指受后天社会经验和环境的影响而形成的个性心理特征;品质主要指政治修养、道德礼仪及为人处事的态度;能力是指人的体能、技能和智能。

领导者素质,指的是领导者从事领导活动所必须具备的内在基本条件,是领导者在一定先天禀赋的生理素质基础上,通过后来的实践锻炼和学习所获取的知识、性格、品质和能力等基本要素的总和。就其外部表现形式来说,领导者素质表现为某种能力或影响力,如驾驭全局能力、组织协调能力、科学决策能力、引领能力以及政治影响力等等。领导者素质的高低,一般都是通过这些能力和影响力综合地表现出来的。

(二)领导者素质的特征

由于领导者自身所处的时代、地位、环境以及先天禀赋和后天的实践锻炼不同,表现在素质方面的具体特征也有所不同。

1. 时代性

任何领导者都是在一定社会历史条件下成长起来的,必然会受到所处时代的政治、经济、文化、科学技术以及思想观念等因素的影响。因此,领导者素质必然要打上时代的烙印,具有时代性特征。领导素质是在一定的国际环境以及不同岗位环境中培育起来的,而不断发展变化的环境,一方面对领导者原有的素质进行着检验和筛选,使其适者生存,不适者淘汰;另一方面又提出更高更新的要求,对其素质进行着不断地培养和锤炼,使之具备适应时代发展的要求。江泽民同志在《关于加强党校建设的几个问题》中指出:“现在这一代干部,特别是五十岁以下的中青年干部,是跨世纪的一代,正生活和工作在我国社会主义现代化建设发展的关键时期,肩负着承前启后、继往开来的历史责任,经受着执政的考验,改革开放的考验。他们的素质如何,能否经受住这些考验,胜任党的任务的要求,能否正确判断风云变幻的国际形势,关系到我国现代化建设的成败,关系到党和国家的盛衰兴亡,关系到社会主义在中国的命运。大力提高广大干部的素质,已经成为一个非常重要、非常突出的战略任务,摆到了全党面前。”可见,领导者素质如何,既是时代发展的要求,也是时代进步的结果,更是推动一个民族一个国家兴盛的一种动力。

2. 综合性

领导者素质集政治、思想、道德、文化、能力、生理及心理品质为一体,这些因素在领导活动中相互作用、相互影响、相互制约,表现出整体的综合性特征。单凭一位领导者某一方面的表现,则不能对其整体素质做出正确的评价。凡是具有较高综合素质的领导者,才能适应时代发展的需要,在领导工作中才能德高望重,绩效显著。古今中外对领导者的素质要求都不是单一的,而是多方面

的。中国古代有“将”者五德及德才兼备之说,五德即智、信、仁、勇、严。国外的许多管理学家和心理学家,对领导者个人品质特征做过描述和预测,领导成效的因素虽然很多,但归纳起来都是在强调领导者素质应具备德才兼备的全面性。在品德素质上,领导者应具备事业心、使命感、强烈的求知欲、为人坦诚宽容、严于律己、坚忍不拔的意志,敢于冒险的精神,善于用人的能力等;在才华素质上,领导者应具备恃才好学、思维敏捷、决策果断、驾驭指挥、不断开拓创新的能力等。过于偏重某一素质的领导者,不论是有才无德,还是有德无才,都不可能是一个成功的领导者。

我们党对领导干部提出德才兼备,全面发展的要求。正如江泽民同志在《对高级干部的要求和希望》中提出:“党的高级干部,不仅要努力成为有知识、懂业务、胜任本职工作的内行,而且首先要努力成为忠诚于马克思主义、坚持走有中国特色社会主义道路、会治党治国的政治家。应该具有坚定的政治信念,始终保持清醒的头脑,自觉坚持邓小平理论和党的基本路线,经得起各种风浪的考验;应该具有开阔的眼界,熟悉国情,了解世界,解放思想,实事求是,务实创新,开拓前进;应该具有宽阔的胸襟,讲党性,顾大局,模范执行民主集中制,公道正派,任人唯贤,善于团结同志一道工作;应该具有较强的领导能力,讲究领导艺术,审时度势,驾驭全局,善于协调各方面的力量;应该具有优良的作风,廉洁勤政,艰苦奋斗,谦虚谨慎,联系群众,真正诚意为人民谋利益。”这就充分地体现了党对高级领导干部综合素质的要求。

3. 层次性

不同层次的领导者,因所属职位不同,工作内容、职权职责范围不同,被领导者的情况不同,对其素质要求也不尽相同。因此,这就形成了不同层次领导者的不同素质结构。处于高层次岗位的领导者,应该具备宽阔的世界眼界,正确把握时代的发展要求,善于进行理论思维和战略思维,具有科学判断形势的能力,宏观决策能力,应对复杂局面的能力,总揽驾驭全局的能力。处于中层岗位

的领导者,应该具备按照客观规律和科学规律办事的能力,及时研究解决新情况新问题的能力,有较强的承上启下的协调能力、组织能力和指挥能力。处于基层岗位的领导者,应具备管理科学知识和专业技术知识,有较强的实干精神和解决处理具体问题的能力。

领导者素质虽然存在着层次之分,但不是一成不变的,随着领导者岗位层次的变化和社会环境的变化,对领导者素质的要求也会不断地变化和发展。

4. 可塑性

任何一个领导者的素质,都是可变的。领导者面对执政条件和社会环境的深刻变化,为适应新形势新任务的要求,要在实践中掌握新知识,积累新经验,增长新本领。虽然领导者素质受到一定的主观因素和客观因素的制约,但领导者素质具有可塑性。正如我党为建设一支高素质的领导干部队伍,形成朝气蓬勃、奋发有为的领导层,就要按照革命化、年轻化、知识化、专业化方针,塑造培养一大批能够担当重任、经得起风浪考验、善于治党治国治军的优秀领导人才,这是我党和国家长治久安的根本大计。可见,作为一个领导者,即使具有一定的天赋,如不经过一定的自身素质修养和组织的塑造培养,要胜任领导工作是不可能的。

5. 差异性

处在同一层的领导者,由于他们的先天禀赋和后天所处的客观环境以及在学习、实践工作中的努力程度不同,常常会表现出在思想道德、性格禀性、业务能力和领导水平上的差异。这种差异的实质是领导者素质上的差异。这种差异虽然表现为先天差异和后天实践差异两个方面,但决定领导者素质差异的主要是领导者后天的实践和自己主观自觉努力学习、锻炼和修养程度。因此,领导者要抓住客观环境的有利因素,克服和抵制不利环境的影响,使自己的素质向正确的方向发展与转化。

(三)领导素质的意义

1. 领导者素质是中国实现现代化的重要保证

中国改革开放和社会主义现代化建设的发展,迫切要求数以万计的中高级领导干部提高理论水平和知识水平,增强领导能力。因为,我们党确定要在 21 世纪头二十年,集中力量,全面建设惠及十几亿人口的更高水平的小康社会,使经济更加发展、民主更加健全、科技更加进步、文化更加繁荣、社会更加和谐、人民生活更加殷实。这是实现现代化建设第三步战略目标必须的承上启下的发展阶段,也是完善社会主义市场经济体制和扩大对外开放的关键阶段。经过这个阶段的建设,再继续奋斗三十年,到 21 世纪中叶基本实现现代化,把我国建成富强民主文明的社会主义国家。在这一新的伟大工程面前,突出的问题是要求中高级领导干部不仅要有现代科技知识,而且还必须具备敢于探索,敢于创造,敢冒风险的现代领导者素质。这是关系到我国现代化建设的成败,关系到党和国家的盛衰兴亡,关系到社会主义在中国的命运。因此,大力提高中高级领导干部素质,已经成为一个非常重要,非常突出的战略任务。

2. 领导者素质是决定领导效能的关键因素

一个有效的领导者,其追求的目标,一方面是决策目标正确,另一方面又能推动下层高效率地实现目标。前者通过决策科学化来达到,后者通过发动下属来实现。决策和推动是现代领导的基本职能,决策艺术和推动艺术正是现代领导的基本的领导艺术。因此,领导效能是衡量领导者履行自己职能的领导能力和水平的标准,是衡量其领导方法、领导艺术的能力和水平的标准,也是评价和考核领导者业绩的客观标准。领导者素质是决定领导效能实现的关键因素。在现实领导工作中,在同等条件下,领导者素质越高,其领导效能就会越高;而素质低的领导者,不仅会造成领导效能低下,而且还会导致工作失误。当然,影响领导效能的因素很多,但其中最核心的因素是领导者素质。

因为领导主体始终是效能的主要责任承担者,是矛盾的主要方面。如果一个企业运转不灵了,我们要去找一个新的总经理,而不是另雇一批工人。

3. 领导者素质是领导者魅力的源泉

成功的领导者离不开领导者自身的魅力,而这种领导魅力是由领导者综合素质构成的。在领导活动中,领导者的自身素质、表率作用以及带领团队屡创佳绩,像磁铁般地掠获了大家的心,激励大家去创建辉煌成就。魅力领导不同于传统领导的关键在于其影响力的来源,它主要不是依赖于职权,不需要职权来使人顺从,而是领导者的高素质和高威望,激发起下属强烈追随的欲望。有人对有魅力的成功领导者的总结指出,99%的魅力与1%的权力,是魅力领导的成功定律。这种领导魅力并非天赋,而是在领导实践中需要培植和锻炼的。随着社会主义民主政治的发展和人民群众民主意识、平等意识、法律意识的增强,高素质的领导者更能赢得人民群众的拥护和爱戴。

二、领导者应具备的素质

(一)政治素质

领导者的政治素质,即指马克思主义政治素质。领导者的政治素质是领导者的根本素质,它不仅决定着领导者自身的发展方向,而且是领导活动的灵魂。领导者如果没有这个政治的灵魂,就会迷失方向,就不可能成为一个清醒的和合格的有中国特色社会主义事业的建设者和领导者,就不可成为一个在改革开放和发展社会主义市场经济的社会环境中、在复杂的国际斗争形势下能治党治国的政治家。因此,领导者必须要首先具备政治素质。正像江泽民同志再三强调的,我们的高级干部,一定要讲政治。在政治问题上,一定要头脑清醒。领导者的政治素质包括:政治方向、政治立场、政治纪律、政治鉴别力、敏锐性等几个方面的内容。

1. 政治方向

领导者何时何地、在任何情况下都要坚持正确的政治方向,这是领导工作的大局。领导者坚持政治方向,关系到党和国家的前途和命运,是检验领导者政治素质的根本标志。在新时期新阶段,

领导者必须坚持正确的政治方向,即坚持党的四项基本原则、坚持党的基本路线、坚持走有中国特色社会主义道路,忠诚于党、忠诚于人民、忠诚于社会主义现代化建设,最终实现共产主义的远大奋斗目标。

2. 政治立场

政治立场是领导者在领导工作中认识分析问题和解决问题的出发点与立足点,是领导者政治素质的集中体现。领导者的政治立场,是指领导者在观察和处理问题时,一定要站在无产阶级立场,站在人民大众立场,始终把一切从党和人民的利益出发,全心全意为人民服务作为自己的惟一宗旨。只有这样,领导者才能旗帜鲜明地率领和引导人民群众更好地认识和改造世界。

3. 政治观点

政治观点是领导者分析问题和处理问题的基本看法,是领导活动的指导思想。作为新时期新阶段的领导者,政治观点就是马克思主义的辩证唯物主义和历史唯物主义观点,是毛泽东思想、邓小平理论和“三个代表”重要思想的观点,每位领导者都必须学习和掌握这些正确的政治观点,并用正确的政治观点去分析问题和解决问题,去实践“三个代表”重要思想,带领人民群众去开创社会主义现代化建设的新局面。

4. 政治纪律

政治纪律是领导者执行党的路线方针政策的行为规范。领导者政治纪律的实质是制约领导者在政治上、思想上、行动上必须同党中央保持一致,坚决维护党中央的绝对领导权威。同时,政治纪律还要求领导者必须做到政令畅通、令行禁止,应该做什么,不应该做什么,政治纪律是领导工作成功的重要保证。

5. 政治鉴别力

政治鉴别力是领导者在政治上识别大是大非的能力,是领导者的基本素质。如果领导者没有很强的政治鉴别力,就很容易迷失政治方向,在原则问题上不会旗帜鲜明,在重大问题上可能是非

不辨、美丑不分,对一切与党的宗旨和纪律不相容的歪风邪气,就不能给予坚决的抵制。领导者必须具备政治鉴别力,始终保持清醒的政治头脑,才能保证建设有中国特色社会主义事业的健康发展。

6. 政治敏锐性

政治敏锐性是指领导者在政治实践基础上形成的,从政治事件的局部现象、萌芽状态迅速洞察其本质、预见其趋势、把握其意义的一种特殊认识能力和快速反应能力。政治敏锐性要求领导者目光犀利,远见卓识,对某种事物能立即抓住萌芽,洞察本质,判明利害,把握发展趋势,并据此确定应该采取的态度和对策。正如江泽民同志总是不断地告诫我们党的领导干部,要居安思危,防微杜渐。当前国际上政治风云变幻,我国又处于全面建设小康社会的关键时期,这就要求我们党的领导干部更应有高度的政治敏锐性,善于从政治上去分析各种萌芽状态的矛盾和问题,预测各种改革措施出台可能在群众中引起的反映,洞察社会心理在现代化建设和改革中的种种变化,力争对各种问题见之于未萌,防之于未发,不断提高领导工作的预见性和科学性,这样才能立于不败之地。

以上六个方面的政治要素是相互制约、相互联系、缺一不可的,它们构成了领导者政治素质的整体要素。

(二)道德素质

道德是指人们行为应当遵循的原则和标准,是指一定社会用以调整人与人之间以及个人与社会之间的行为准则和规范的总和。它以善和恶、正义和非正义、公正与偏私、诚实与虚伪等道德概念,通过社会舆论、人们的内心信念的习惯的力量,来评价和影响人们的各种行为。领导者的道德素质,指的是领导者在领导活动中应当遵循的一些基本的行为规范和准则,是领导者必备的道德品质和修养的总和。领导者道德素质主要包括:勤政为民、实事求是、宽容豁达、谦逊自律、公正廉洁等内容。

1. 勤政为民的情操

勤政为民,尽职尽责地对人民负责,全心全意为人民服务,是