

国有企业领导者

周新民 著

核心能力



国有企业领导者核心能力研究实践成果
国有企业领导者考核评价理念方法探索
国有企业领导者核心能力识别塑造指南
国有企业领导者和组织人事工作者必备



红旗出版社



国有企业领导者

周新民 著

核心能力

国有企业领导者核心能力研究实践成果
国有企业领导者考核评价理念方法探索
国有企业领导者核心能力识别塑造指南
国有企业领导者和组织人事工作者必备



旗
出版
社

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业领导者核心能力 / 周新民著.

—北京: 红旗出版社, 2006.4

ISBN 7-5051-1362-3

I. 国…

II. 周…

III. 国有企业—企业领导学—研究

IV. F276.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 024689 号

国有企业领导者核心能力

周新民 著

责任编辑: 毛传兵 李跃辉 封面设计: 李建军 大象设计室

红旗出版社出版发行

邮政编码: 100727 地址: 北京市沙滩北街 2 号

E-mail: hqcbs@publica.bj.cninfo.net

编辑部: 64037146 发行部: 64037154

印刷: 北京大容彩色印刷有限公司

2006 年 4 月北京第 1 版 2006 年 4 月北京第 1 次印刷

开本: 889 毫米 × 1194 毫米 1/16 印张: 20.375 字数: 250 千字

ISBN 7-5051-1362-3

定价: 39.00 元

序

国有企业领导者核心能力识别和塑造问题，是各级领导班子建设必须解决的关键问题。

随着上世纪90年代初国外学者关于企业核心竞争力问题的提出，企业核心能力研究便成为理论界和企业界的热门课题。进入新世纪以来，企业领导者管理部门以及企业自身，从确保基业常青的长远战略出发，纷纷把打造和强化企业核心能力作为头等要务进行谋划和思考。但从何处入手构筑和培育企业核心能力，无论在理论界还是实业界，众说纷纭，莫衷一是，有基于技术层面的，也有基于管理层面的；有基于文化层面的，也有基于制度层面的。特别是专门对企业领导者核心能力开展系统研究，目前在国内外还比较鲜见，可以说是一个有待开拓的新领域。

人才资源是企业最宝贵的资源，也是构成企业核心能力最关键的资源。随着经济全球化进程日益加快，国与国之间的经济竞

争在一定的程度上表现为各国大公司、大企业集团之间的实力较量。而企业与企业之间的竞争,说到底是企业领导者素质、能力和水平的竞争。无数企业竞争的实践充分证明,企业领导者的综合素质能力与企业成长性、目标实现程度以及获利水平紧密相关。与其他经济组织相比,国有企业领导者素质能力高低,不仅关系企业兴衰存亡,而且关系党执政的经济基础是否稳固和全面建设小康社会的宏伟目标能否顺利实现等一系列重大问题。因此,提高国有企业领导者能力既是个重大的经济问题,更是一个重大的政治问题。

国有企业领导者应具有怎样的核心能力?长期以来,我们一直对它缺乏相对清晰的描述和准确的把握。国有企业作为一种特殊经济组织,既不同于党政机关,它要创造物质财富,参与市场竞争;又不同于其他所有制形式企业,不仅担负基本的经济责任,还担负着重要的政治和社会责任,是政府实施政策的工具和国家应对重大经济风险的可靠力量。国有企业身份的多重性,决定了国有企业领导者核心能力既区别于一般意义的企业领导者,又不同于政府官员。在西方国家,对国有企业领导者能力的考核评价方法差异较大,且系统性的理论著述也不多见。在国内,尽管近年来对国有企业领导者考核评价改革的探索在加快,但成熟或可资借鉴的办法并不多,考核评价企业领导者主要还是沿袭或参照对党政领导干部的做法。面对经济全球化的奔腾浪潮和现代社会分工的日益专业化,若继续沿用传统办法考核评价国有企业领导者,已经难以适应形势发展的要求。尽快建立一套客观、科学、公正,符合国有企业特点的企业领导者核心能力考核评价体系,已成为一项现实性和迫切性很强的创新活动。

在国有企业改革发展实践强烈呼唤领导者核心能力，党中央、国务院号召走中国特色自主创新道路、建设创新型国家的历史条件下，作为一名从事领导学研究的学者，我十分欣喜地读到了周新民同志的新著《国有企业领导者核心能力》，深感这是一本学术性与实践性兼容、继承性与创新性并蓄、针对性与推广性皆得，思辨色彩浓厚、可操作性强的好书，无论对指导国有企业领导者考核评价工作，还是深化国企领导者核心能力研究，进而推动国有企业领导者核心能力建设，均具有重要意义。综观全书，我认为有以下几个主要特点：

时代性。确立国有企业领导者核心能力内涵，既要准确把握国有企业在我国经济社会中的特殊定位，又要努力抓住在发展社会主义市场经济的大背景下国有企业发展的走势，这是开展国有企业领导者核心能力研究的前提和基础。若问题切入点不准，很容易南辕北辙。作者在总结多年国有企业领导者管理实践的基础上，通过对国内外大型企业领导者核心能力进行深入研究，设计出了国有企业领导者核心能力模型，即“政治辨别力、工作推动力、持续创新力、自我提升力”四个能力指标及其十二个能力要素。这充分体现了国有企业保持有效健康发展对领导者必备的心理、能力、素质等方面的综合要求，兼顾了国有企业的经济、政治、社会等多重特点，具有浓郁的时代特征和鲜明的国有企业特色。

系统性。在核心能力体系设计上，作者构建的四个主项力及各子项力，是一个既相互独立又相互依存的有机整体。四个主项力分别描述了国有企业领导者必须具备的政治素质、业务素质和道德素质，辩证揭示了它们之间的相互关系。在考核评价方法设

计上,作者没有拘泥于民主测评、个别谈话等传统考评方式,而是设想通过听取民意、结构化面试、心理测试等系统化手段,进行全方位立体式考察,对领导者核心能力测评结果进行相互验证。这种颇具创意的方法,能够去伪存真,尽可能避免单纯采用其中任何一种方式带来的局限性。

创新性。作者在构建国有企业领导者核心能力模型过程中,大胆突破沿袭多年的国有企业领导者考核评价思路、理念和办法,很多见解独具一格,富有新意。其中最有意义的,就是把过去定性容易定量难的素质要求,上升到可量化的能力指标进行考量,应用现代人事测量理论和方法,为政治素质等方面的领导能力考核评价奠定了量化处理的基础,不仅可减少人为和偶然因素引起的信息失真,使得定性更具说服力,也为领导者考核评价由经验描述走向精确描述提供了一种现实可能。

继承性。创新是本书的最大特色,而且这种创新是在继承基础上的创新。作者并没有染上当前学术研究中常见的丢弃传统、另起炉灶、哗众取宠、为创新而创新等毛病,而是在继承传统领导者选拔任用方式基本精神和合理因素、充分借鉴吸收领导者选拔任用工作改革成果的基础上,对考核要素、考核方法和考核结果运用进行全面创新。不难看出,核心能力要素体系,坚持以德、能、勤、绩、廉要素考核作为理论基础,吸收了传统德、能、勤、绩、廉考察评价体系的成分,体现了与现有国有企业领导者考核评价机制既一脉相承又与时俱进的逻辑关系。这种根植传统又超越传统的考核评价办法,能经得起时间和实践检验,展现出持久的生命力。

实践性。作者是直接从事国有企业领导者管理的领导干部,

多年来一直结合本职工作，紧紧围绕国有企业特点和企业经营管理者任职要求潜心研究，不仅研究课题来自工作实践，而且提出的方法、思路也来自实践，可谓实践思考出真知。其构建的国有企业领导者核心能力指标体系，实用性和可操作性均很强，尤其是考核领导者核心能力的方法，充分运用了现代技术手段，并运用专门配套软件进行统计分析，不仅可成倍缩减统计时间，提高考核工作效率，也为全面深入地检索分析领导者的全面素质，提高组织人事部门选人用人质量创造了更加便利的条件。

推广性。国有企业领导者核心能力课题研究，虽然研究主体是国有企业，但课题研究成果并不局限于国有企业领导者这一群体，还可以横向延伸到党政机关干部及其他事业单位领导者，纵向渗透到国有企业中层经营管理者，并可以为所有类型的高层管理人员选拔使用提供参考，推广空间非常广阔。同样，课题研究采用的思想方法也具有很强的借鉴意义。通观全书，作者娴熟地运用了矛盾分析法、比较分析法、文献分析法、假设与模型研究法等理论研究的现代方法体系，构建了一个结构完整、论述严密、说理透彻、自成体系的领导者核心能力模型，为从更深层次上研究国有企业领导者核心能力，打开了一扇启人心智的窗口。

我与周新民同志是在一次会议上认识的。由于同样从事企业领导问题研究，相互很快找到了共同语言，并围绕国有企业改革中的企业领导能力识别和企业队伍建设和进行了深入的探讨。通过与他的接触交流，深感在他的身上体现了能力、魄力和创新力的结合。周新民同志的许多思想和观点，既来自于实践，为国有企业管理者所熟悉和喜闻乐见，同时又高于实践，是大量工作经验的概括和提炼，具有很强的启发性和借鉴性。企业好不好，关

键在领导。我国国有企业领导者管理工作的变革，必须建立在对已有经验反思和总结的基础之上。不难预料，周新民同志结合工作实践研究的成果，很有可能作为具有中国特色的领导科学研究成果，在领导科学国际对话中发挥特殊的影响。

当然，对我国国有企业领导者能力的关注虽然为时已久，但关于这一问题的系统研究和探索，目前基本上还处于起步阶段，有很多工作需要深化细化。就本书研究成果而言，国有企业领导者能力模型、能力测评、能力塑造，是同一主题下三个相对独立的研究领域，每块区域都大有继续开拓的价值。希望周新民同志在已有研究的基础上，在不远的将来贡献更新的成果。

我也由衷希望以本书出版为契机，吸引更多在一线从事管理工作的同志关心国有企业领导者核心能力问题，参与这一问题的探讨和研究。更希望理论界的专家学者关注一线工作者的探讨和贡献，和企业界同志携起手来，共同努力，为加强国有企业领导班子建设、加快国有企业改革发展，为使中国企业叱咤国际舞台、为中华民族伟大复兴贡献智慧和力量。

中国人民大学领导科学研究中心副主任
企业管理专业博士生导师 秦志华

二〇〇六年三月

目录

序	1
导 言	1
第一节 为什么要研究国有企业领导者核心能力	1
第二节 怎样理解国有企业领导者核心能力	13
第三节 国有企业领导者核心能力研究成果有何应用价值 ..	20

上篇 国有企业领导者核心能力模型

第一章 领导能力研究文献综述	29
第一节 古代朴素领导能力思想	29
第二节 近现代领导能力探讨	33
第三节 当代政治家对领导能力的论述	43
第四节 在企业实践中不断发展的领导能力思想	53
第二章 国有企业领导者能力特点	57
第一节 国有企业的使命、特性和目标	57

第二节 国有企业领导者基本职能和素质要求	62
--------------------------------	----

第三节 国有企业领导者气质、风格及领导艺术	70
---------------------------------	----

第三章 国有企业领导者核心能力模型	79
------------------------------------	-----------

第一节 国有企业领导者基本能力	79
---------------------------	----

第二节 国有企业领导者核心能力界定	87
-----------------------------	----

第三节 国有企业领导者核心能力模型	90
-----------------------------	----

第四节 核心能力要素间的相互关系	99
----------------------------	----

第五节 核心能力要素与传统考核指标的关系	102
--------------------------------	-----

中篇 国有企业领导者核心能力评价

第四章 核心能力评价标准	107
-------------------------------	------------

第一节 核心能力评价标准构建	108
--------------------------	-----

第二节 核心能力定性评价标准	113
--------------------------	-----

第三节 核心能力定量评价标准	122
--------------------------	-----

第五章 核心能力评价方法	129
-------------------------------	------------

第一节 定量评价法	130
---------------------	-----

第二节 定向评价法	136
---------------------	-----

第三节 现场评价法	147
第六章 核心能力评价结果运用	177
第一节 评价结果的重要意义	178
第二节 评价结果运用的基本原则	179
第三节 评价结果运用的基本标度	182
第四节 正负向评价结果运用的单项标度	187
第五节 关于评价结果运用的几个问题	197

下篇 国有企业领导者核心能力塑造

第七章 政治辨别力塑造	205
第一节 塑造政治判断力	206
第二节 塑造形势把握力	213
第三节 塑造政策运用力	219
第八章 工作推动力塑造	227
第一节 塑造决策力	228
第二节 塑造驾驭力	237
第三节 塑造运作力	246

第九章 持续创新力塑造	255
第一节 塑造创造力	256
第二节 塑造应变力	266
第三节 塑造学习力	273
第十章 自我提升力塑造	281
第一节 塑造自省力	282
第二节 塑造自律力	289
第三节 塑造自纠力	298
后 记	307

导 言

第一节

为什么要研究国有企业领导者核心能力

随着经济全球化的迅猛发展和社会主义市场经济的深化完善,中国国有企业面临的竞争形势日益严峻,生存与发展的压力与日俱增,这对国有企业领导者必备的履职能力,特别是事关国有企业竞争力的领导者核心能力提出了新的更高的要求。

一、经济全球化呼唤国有企业领导者不断提高核心能力

人类跨入新世纪以来,经济全球化的浪潮以不可阻挡之势奔涌而来。所谓经济全球化,是指以追逐利润最大化为目的,以科技进步和生产力发展为先导,由各国生产要素和劳动产品相互转移和自由流动而引起的世界各国经济相互融合、相互依赖的经济现象。这种全球经济一体化进程可以解释为,通过贸易自由化,逐渐把各国市场合并起来,最终目标是建立一个共同市场。它是一种使先前有国家限制的再生产过程最终合并为具有一定经济规模且统一的再生产过程。通过世界各国、各地区经济相互交织、相互影响、相互融合,很快形成一个不可分割的统一整体,即全球统一市场,同时,迅速在世界范围内建立规范这种新经济行为的全球规则和规范经济运行的全球机制。

面对经济全球化挑战,世界各国纷纷作出快速反应,越来越多的国家认识到,只有积极融入这种潮流才能加快经济发展,提高经济运行效率和国际竞争力。若不主动参与这场经济革命,关起门来搞封闭经济,与时代趋势相背,肯定是行不通的。从区域情况看,欧盟、北美自由贸易区、亚太经济合作组织、南方共同市场等区域经济集团纵横交错,遍及全球;从整个世界市场看,“以世界为工厂,以各国为车间”的各大跨国公司正纷纷掀起并购潮。所有这些,使全世界每一个民族、国家及经济组织不得不面对和接受这样一个不争的事实——经济全球化已经悄然降临在人们的身边,并影响和改变着原有的经营格局和生活方式。也在这时,人们对马克思的“世界市场”论断有了更加深切的感受:“不断扩大产品销路的需要,驱使资产阶级奔走于全球各地,它必须到处落户,到处开发,到处建立联系。……由于开拓了世界市场,使一切国家的生产和消费都成为世界性的了。”^①那么,用今天的词汇表述这一感

^① 《马克思恩格斯选集》第1卷,人民出版社1995年版,第276页。

受就是：经济全球化已成为当今世界经济发展趋势的必然。因此，经济全球化是市场经济发展和资本扩张的自然趋势，是不以人的意志为转移的客观规律。

这种新经济浪潮不仅来势凶猛，其区别于传统经济的特征也非常明显。一是贸易自由化。随着全球化进程加快，国际贸易障碍逐步消除，贸易自由化程度不断提高，国际贸易量以几何级数的速度不断增长，国际贸易增长率大大高于世界经济增长率，国际贸易方式呈现趋同化，国际贸易手段、商品标准以及合同样式在不断统一和规范。二是生产全球化。跨国公司日益成为世界经济活动的主宰力量，其商品生产环节分布于不同国家和地区，并因此使相关各国间的经济关联程度日益提高。三是资本流动国际化。跨国公司的发展、各国对外资管制的放松以及由投资基金和养老保险基金高速成长导致的国际游资的形成，使得资本流动性进一步加大。四是国内市场国际化。由于以美国为首的西方各国为推进金融自由化放松了金融管制，放松外资金融机构进入和退出本国金融市场的限制，拆除了不同金融业务之间的“隔离墙”，也加快了企业间的整合。自由宽松的法律与政策环境，加上计算机、通讯和网络技术的广泛应用，促进了国内市场的全球化，从而形成了时间上相互接续、价格上相互连动的统一国际大市场。五是市场经济体制全球化。除个别国家外，都在努力建立和完善市场经济体制，融入全球经济大循环。

毋庸置疑，经济全球化正在以不可阻挡之势，使国内“小”市场并入世界“大”市场，将国内经济竞争纳入世界经济体系之中。对发展中国家来说，这就意味着不仅可以充分地利用外资，有助于解决经济建设过程中遇到的资本严重不足的问题，缓解资金瓶颈，而且可以学习发达国家企业的实用技术、管理经验和创新精神。以我国为例，近十年来，加拿大北方电信、IBM、英特尔、微软、宝洁、杜邦、诺基亚、爱立信、

松下等国际知名公司都相继在中国成立研究中心、技术开发中心或实验室。这些企业的进入，实实在在地为我国带来了先进技术和管理经验，有力地促进了我国企业的发展。同时，经济全球化还可以加速发展中国家现代企业制度的建立，推动剩余劳动力就业问题的解决，有力地促进金融市场的完善。

但是，经济全球化对发展中国家来说是把“双刃剑”，不利因素也显而易见。一是容易造成债务负担，引发国际债务危机，给企业带来不利影响。如1995年墨西哥爆发了重大的国际债务危机。美国连续6次提高利率，造成了数百亿美元从墨西哥等国抽走流向美国，极大地损害了墨西哥的金融和经济稳定。二是冲击民族资本和民族工业。由于跨国资本无国籍和无民族认同感，它不可能完全取代民族资本的功能。因此，外资的过度进入有可能挤垮民族工业，可能会损害发展中国家经济的长远发展。三是使生态环境恶化与可持续发展的矛盾日益尖锐。劳动密集型产业大多属于“夕阳产业”，发达国家跨国公司在全球范围内配置生产要素资源的同时，把“夕阳产业”转移至发展中国家，给发展中国家的生态环境造成了严重的破坏。四是增大金融市场的投机性和风险度。国际间资本流动性加大，容易给短期投机资本冲击较虚弱的发展中国家国内市场造成可乘之机。1997年亚洲爆发的大规模金融危机就是一个明显的例证。五是对发展中国家经济自主权构成威胁。跨国公司大量的对外直接投资已经以多种形式影响着包括发达国家在内的各个国家的经济主权。由于发展中国家在经济全球化过程中往往不是规则的制定者，发达国家制定国际经济规则首先要考虑其自身的经济利益，考虑金融寡头和跨国公司的利益，这样一些规则的运行，显然使发展中国家在制定其经济、产业政策时处于被动地位，也必然使这些国家的企业在参与国际竞争中面临更多的障碍。中国加入WTO以后，美国和欧盟滥用