

LINGDAOZHE SUZHI FENXIXIYU CEPING

● 潘云良 著

领导者素质 分析与测评

第二版

中共中央党校出版社

领导者素质分析与测评

第 2 版

潘云良 著

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导者素质分析与测评/潘云良著. —2 版. —北京:
中共中央党校出版社, 2002.8

ISBN 7-5035-2552-5

I. 领… II. 潘… III. 领导人员—素质教育—学
习参考资料 IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 057830 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

中共中央党校印刷厂印刷 河北固安寰宇装订厂装订

2002 年 10 月第 2 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

开本: 880 毫米 × 1230 毫米 A5 印张: 8.625

字数: 258 千字 印数: 1—8000 册

定价: 17.00 元

再 版 说 明

《领导者素质分析与测评读本》一书自 2000 年 7 月出版以来，受到读者的欢迎和好评，也收到了来自各方面的建议和意见。为了适应读者的要求，体现时代精神，笔者对《读本》一书进行了修订再版，并将书名改为《领导者素质分析与测评》。新版书在基本保持原有结构基础上，增加了领导者如何准备考试与面试，以及考试模拟试题 B 卷和 C 卷。同时，新版书还对部分章节做了较大修改，对有关内容进行了调整和补充。特此说明。

作 者

2002 年 3 月于中央党校

前 言

2000年6月9日，江泽民同志在全国党校工作会议上的讲话中指出：“历史和现实都表明，一个政党，一个国家，能不能不断培养出优秀的领导人才，在很大程度上决定着这个政党、这个国家的兴衰存亡。中国的社会主义事业能不能巩固和发展下去，中国能不能在未来激烈的国际竞争中始终强盛不衰，关键就要看我们党能不能不断培养造就一大批高素质的领导人才。”这一重要论断，高屋建瓴，深刻阐明了建设高素质领导人才队伍对于我们党和国家未来发展的重大意义。

在我国，领导学理论被关注是在20世纪80年代以后。1982年10月，中共中央、国务院发出的《关于中央党政机关干部教育的决定》中，把领导学列为党政干部必须学习的共同业务基础课之一。1982—1983年间，首先在党校开始研究建立领导学体系问题。自1984年以来，无论是领导学的学科建设，还是干部普及宣传与实践应用等方面，都取得了令人瞩目的成果。目前，国内有关领导学的书也多达几百种。然而，专门论述领导者素质以及相应的素质测评方面的书还不多见。作者在这方面做了一些尝试，因而本书具有开拓意义。

本书的编写得益于：（1）1996—1997年，作者有机会参加中央组织部培训中心组织的培训学习。在此期间，系统地学习了西方领导学有关理论，并参加了中央组织部“县委书记宏观领导能力”课题调研工作，收获很大。

（2）学习结束后，在中央党校先后给少数民族班、培训班讲授了领导类型分析与测评、领导者素质分析与测评、领导方式与领导艺术等课程，受到学员的欢迎和好评。这更坚定了本人对领导者素质课题研究的决心和信心。

(3) 1998年下半年,本人被借调到中央组织部参加全国公开选拔党政领导干部考试题库审题工作,对全国各地领导干部素质的考核、考试、测评方法等又有了全面了解,给我的研究帮助很大。

正是基于以上经历与教学实践,使本书具有以下特点:

第一,系统性、全面性。以往领导科学类书籍谈到领导者素质,只占其中一章,不够系统,也不够全面。本书则参照了中央组织部全国公开选拔党政领导干部考试大纲对领导干部素质提出的要求,全面、系统地论述了领导者素质。

第二,具体性、针对性。已往领导科学类书籍多侧重在理论方面,具体的、有针对性的操作指导较少,本书在这方面有所突破。作者搜集、整理了大量国外较实用的领导方法,内容具体,具有较强的操作性。

第三,实践性。本书不仅在内容上具体、实用,而且具有实践性。作者在教学实践中,设计、整理了大量中外领导素质自测试题,通过对学员的测试证明,这些试题对于领导者了解自己的气质类型、性格特点、学习风格、领导方式等具有很大的参考作用。

最后,本书的出版也得到了中央党校出版社领导及有关部门的同志的大力支持,责编认真细致地审阅了书稿,并对本书的结构设计、内容安排提出了很多好的建议,使本书增色不少。尽管如此,本书也一定还存在很多不足之处,欢迎广大读者,尤其是各级领导者提出批评、指正。

作 者

2000年3月于中央党校

目 录

再版说明	(1)
前 言	(1)
第一章 领导概述	(1)
一 领导的概念	(1)
二 西方领导学主要学派	(3)
三 中西方领导思想的主要差别	(4)
四 领导与管理的关系	(7)
五 领导者的类型	(8)
六 领导者的“智商”、“情商”与“意商”	(9)
七 彼得原理与领导干部的公开选拔	(11)
第二章 领导者的素质及构成	(13)
一 国外关于领导者素质的研究	(13)
二 研究领导者素质的几种方法	(20)
三 领导者素质的类型	(22)
四 领导者素质构成	(26)
五 新时期我国对领导者素质提出的基本要求	(28)
六 领导者实践“三个代表”应具备的基本素质	(29)
第三章 领导者的思想政治品德素质	(34)
一 东西方对领导者思想政治品德素质的不同认识	(34)
二 领导者思想政治品德素质的内涵	(40)
三 新时期领导者思想政治品德素质的内容	(42)

第四章	领导者的知识素质	(47)
一	知识对于领导者做好领导工作的重要意义	(47)
二	领导者合理的知识结构	(49)
三	知识素质结构的内容	(52)
四	全国公开选拔党政领导干部知识分类	(53)
第五章	领导者的能力素质之一——一般能力	(57)
一	思维能力	(57)
二	判断能力	(63)
三	沟通能力	(65)
四	语言表达能力	(69)
五	文字表达能力	(73)
第六章	领导者的能力素质之二——领导能力	(76)
一	科学决策能力	(76)
二	组织协调能力	(83)
三	识人用人能力	(86)
四	激励能力	(92)
五	开拓创新能力	(99)
六	学习能力	(105)
第七章	领导者的心理素质之一——个性心理特征	(106)
一	领导者的个体倾向性	(106)
二	领导者的气质	(117)
三	领导者的性格	(122)
四	领导风格	(131)
第八章	领导者的心理素质之二——心理适应性	(145)
一	领导者的心理适应能力	(145)

二	领导者常见的心理障碍及调节·····	(152)
三	领导者的心理健康及心理保健·····	(159)
第九章	领导者的身体素质·····	(163)
一	身体素质与领导工作·····	(163)
二	领导者身体素质的构成要素·····	(168)
三	领导者要具备保健养生能力·····	(171)
第十章	领导者素质综合测评的方法与技术·····	(173)
一	干部任用的方法比较·····	(173)
二	综合测评的方法与技术·····	(176)
三	公开选拔任用与考试测评应注意的几个问题·····	(183)
四	如何准备考试与面试·····	(186)
附录：领导者素质自测试题·····		(189)
一	思想政治品德素质自测与民主测评·····	(189)
二	知识素质测试模拟试题（A卷、B卷、C卷）·····	(193)
三	领导能力素质自测·····	(212)
四	领导者的心理素质自测·····	(240)
五	领导者身体素质自测·····	(258)
主要参考书目·····		(266)

第一章 领导概述

领导是一个古老的话题，领导活动和领导者的出现，几乎同人类社会开始形成一样久远；领导又是一个日新的话题，随着社会进步和生产的发展，领导的含义也日益丰富，新的时代、新的环境、新的观念、新的组织形式、新的领导方法，领导的方方面面都随着时代的发展而全面更新；领导还将是一个永恒的话题，诸多方面还有待进一步探索。

一、领导的概念

有一则寓言说，几个瞎子摸一只大象，摸到腿的说大象像一根柱子，摸到身躯的说大象像一堵墙，摸到尾巴的说大象像一条蛇……相互争论不休。理论界关于领导的定义颇有点类似盲人摸象，众说纷纭，莫衷一是。比较有代表的有下列几种：

1. 认为领导就是统治、统御，其本质是一种权力关系。应当说，这一定义揭示了领导最原始的本质特征，即使在现代，统治、统御、权力关系仍然是领导工作的基础。但是，权力只是领导行使其职责的一个方面，或者说起关键作用的不是权力，而是领导者的水平和能力。因此，用权力关系已不足以说明领导的本质特征了。

2. 从领导工作的角度考察领导，认为领导是一门艺术。这是因为，领导工作首先是一种实践，其本质不在于“知”，而在于“行”；其验证不在于逻辑，而在于成果；其惟一的权威就是成就。所以，领导工作像所有其他各种技艺一样，都要利用经过整理的基本知识，并根据实际情况加以运用，才能获得预期的实际效果。

另外，说领导是一门艺术还在于它的创造性本质。在新的世纪，人类已经进入知识经济和信息社会，领导与非领导的根本区别，不在

于形之外的职务、称呼，而在于内在的创新精神。

3. 从领导者与被领导者的关系考察领导，认为领导是获得追随者的能力。这个定义包含了以下三个意思：

第一，领导一定得有领导者和被领导者，否则不成其为领导；

第二，领导者对被领导者的影响，比被领导者对领导者的影响更大，领导是由影响被领导者表现出某种所期望的行为所组成的；

第三，领导者的目的是影响被领导者实现领导者的目标。

上述定义概括了领导的一个重要特征，就是必须有追随者，没有追随者就不成其为领导。

4. 在我国，也有人认为领导就是服务。应当说，领导就是服务是社会主义条件下领导者的本质，但这一定义不具有一般性。领导并不是只在社会主义才有，其他社会就不存在。在原始社会，领导就是指挥和协调，指挥部落成员猎取食物和协调其成果的分配。在奴隶社会和封建社会领导就是权力。在资本主义社会，责任的涵义进入领导概念之中，责任、权力、义务三者并存。

5. 其他定义。当代西方领导科学家们，从不同的角度来给领导下定义。有的人用个人品质、行为、对别人的影响来定义；有的则用互动形式、角色关系、管理职位，他人对合法影响力的知觉等来定义，比较有代表性的定义有：

(1) 领导是“个人引导群体活动以实现共同目标的行为”（荷菲、库恩斯）。

(2) 领导是“在某种情况下，通过信息沟通过程所实施的一种为了达成某个目标或某些目标的人际影响力”（R. 坦南鲍姆、I.R. 威斯勒、F. 麻沙瑞克）。

(3) “领导是一种统治形式，其下属或多或少地愿意接受另一个人的指挥和控制”（科·扬）。

(4) “领导是促使一位下属按照所要求的方式活动的过程”（华·G. 本尼斯）。

(5) “领导即是有效的影响”（克·阿克利斯）。

(6) “领导是一种程序，使人得以在选择目标及达成目标上接受

指挥、导向及影响”(G. 海曼、W.C. 施考特)。

(7) 领导是“一种说服人们热心于追求一定目标的能力”(K·台维斯)。

(8) 领导是“某甲的行动改变某乙的行为的影响历程，而某乙认为这种影响是合法的，其改变的行为符合人的目标”(可卡、斯基米德、代克蒂斯)。

在学者贝尼斯看来，“领导的概念既复杂又难以掌握，所以人们用许多词汇试图加以解说，结果是愈描愈黑”。笔者甚有同感。其实，把上述所有的有关领导的定义加在一起才构成了领导的真正内涵。综合上述观点，笔者把领导定义为，领导者在一定条件下为实现组织目标，运用科学方法对被领导者施加影响的过程。

二、西方领导学主要学派

(一) 古典学派

这种理论认为，领导的本质是权力或支配力，它是由组织给予领导者的，领导只有借助于权力才能有效地完成组织的任务和目标。这种理论认为，领导者与被领导者的关系是统治与被统治的关系。

(二) 品质理论

这种理论从领导者个人的性格品质来分析领导的成败，以寻求领导者的个性特征与其工作成效之间的关系。从历史发展而言，可分为早期品质人格论和现代品质人格论。

(三) 行为学派

这种学派认为，领导的本质是一种影响力，它是在领导者与被领导者的互相作用中形成的。领导者借此相互作用来引导被领导者的思想和行动，以实现组织的目标。这种理论主要研究领导方式与领导作用对组织行为及其成果的影响。

(四) 情景理论

这种理论认为，领导者在一定环境下通过与被领导者的交叉作用去实现某一特定目标的一种动态过程。领导的有效行为应随着被领导者的特点和环境的变化而变化，因此也叫领导的权变理论。

(五) 哈佛学派

这一流派强调实证，可称为“分析型领导”，以约翰·科特为代表。这一学派认为，专业管理方面的训练，可以帮助领导者有杰出表现，他们不认为领导是一种务实的艺术，不相信通过经验就可以实施领导。这一学派认为领导是一门科学，领导者只有经过正规的、严格的培训才能更好地实施领导。

(六) 市场学派

以“麦肯锡管理顾问公司”的诸多管理高手共同构筑的“市场学派”主张实用，只要能解决现实问题，就不在乎理论依据。其核心就是“攻击型领导”。

(七) 以史蒂芬·柯维为代表的“心灵学派”

这一学派强调领导者以原则为依据行事，凭道德实施领导。它的实用性不会马上见效，领导只有通过循序渐进方可达成。这一学派又称为“原则型领导”。

三、中西方领导思想的主要差别

领导科学是人类领导活动长期发展的产物，是人类共同的文明成果。由于生产力发展水平不同，社会历史文化传统不同，中西方在领导思想方面存在明显差异。作为领导者认识和了解这些差异，对于改进领导工作是十分必要的。

（一）领导体制不同

西方实行的是分权制衡式领导，其理论基础主要是所谓“人民主权”和“三权分立”，其主要特征和原则是：第一，通过资产阶级政党集中统治阶级的意志，协调各集团的利益和矛盾，指导政府的活动；第二，由公民选举议员组成议会，按照“三权分立”原则，对政府工作进行监督；第三，政府和行政长官的权力仅限于执行议会的决议，并受议会和司法机关的约束；第四，议会（立法）、政府（行政）、司法三权分立，以便互相监督和制约；第五，全国建立自下而上的垂直自治机构，实行分级分权管理。

与西方不同，中国实行的是一党执政，中国共产党对我国国家政权实行领导，主要是从政治上、思想上、组织上进行总的领导，为社会发展确定目标、指引方向、统一思想、组织实施。其主要特征和原则是：第一，必须制定和贯彻执行一条正确的政治路线。党的领导首先是政治领导，党的路线、方针、政策正确与否，决定着党的领导正确与否，也决定着革命和建设事业的成败。第二，必须发挥基层党组织的战斗堡垒作用和党员的先锋模范作用。第三，必须加强党的组织工作，坚持党管干部的原则。第四，必须按照党政分开的原则，正确处理党与非党组织的关系。第五，必须在宪法和法律的范围内活动。第六，必须建立党内监督和社会民主监督制度。

（二）选人机制不同

西方国家各级政府的公务员分为政务官和事务官两类。总统、州（市）长和郡（市）长等各级政府首脑均由民选产生，他们一旦上台就任命各自的政务官。事务官也称职业文官则实行公开竞争。法律规定，高级公务员选拔过程中必须公正地对待每一个人，除了能力和学识，不应考虑性别、年龄、宗教、种族和党派等因素。

我国的干部选拔制度主要有五种形式：（1）委任制；（2）选举制；（3）考任制；（4）聘任制；（5）任期制。就总体来说以委任制为主，它的实质是领导人决定干部人选。领导机关根据工作的需要，先

通过组织部门对拟任免干部进行考核、审查，然后由领导决定任命。在我国，现行干部人事制度存在的主要问题是：干部缺乏科学分类；管理权限过于集中，管人和管事脱节；管理方式陈旧单一；管理制度不健全，用人缺乏法制，等等。

（三）选人标准不同

西方选人按“精艺事”原则，有明确的任职标准和条件。如美国联邦人事总署确定选拔高级公务员的基本标准和条件，1979年初建时有六条，1994年和1997年又修改过两次，现为五条：领导变革、领导人、追求结果、业务才干、合作和沟通。为了便于操作，每条又分别设置了数量不等的几个测量标尺。五项标准和条件贯彻于选拔任用的全过程，每道程序的进行都以此为基本依据。

中国自古就重视“道德”传统。中国自汉代提出以德选人，唐代实行“四善二十七最”，首重“德义”，宋后至明清，按“德、能、勤、绩”四项考核的标准至今沿用。党的十二大把党按照德才兼备的原则选拔干部，坚持任人唯贤，反对任人唯亲，努力实现干部队伍的革命化、年轻化、知识化、专业化写进党章，成为新时期党选拔干部的指导方针。

（四）人性观的差异

中国人与西方人在人性善恶的观点上形成鲜明对照。众所周知，在中国，近两千年的思想主流是孔孟的儒家学说。“人之初，性本善，性相近，习相远”尽人皆知，影响深远。而西方的思想家则不同，西方人从宗教开始就认定人带有“原恶”而来，“罪行”和“恶欲”常常如影随形伴随着人类。

相信人性本善的中国人企盼明君贤相，把君臣之义喻为父子之亲，遂有“君君臣臣父父子子”，把领袖和君王看成“圣贤”，看成“理想人”。深信人性“原恶”的西方人则不同，他们认为领袖人物身上的“原恶”一点也不比别人少，他们也是“经济人”。

（五）防弊思路不同

西方人认为，权力的功能是制约官场中一切人的“原恶”，用引而不发的威慑力迫使人们按理性办事。因此，权力应该是属于社会的工具，而不能成为任何个人的私产。为了防止权力私有和以权谋私，西方制度建设的经验值得借鉴。如实行权力制约、实行舆论监督、实行政务公开、实行法治，等等。

中国制度体系追求的是“圣贤治国”，把兴利除弊的出路放在圣贤精英身上，反腐败的思路是由上而下的推动，结果是反腐败力度不断加大，腐败现象却屡禁不止。

四、领导与管理的关系

领导与管理的关系历来是管理科学和领导科学共同关注的问题。领导是从管理中分离出来的还是管理从领导中分离出来的，就像确定是鸡生蛋还是蛋生鸡一样难。尽管从学科的角度来说，管理科学先于领导科学产生，但这并不能说明人类早期的活动就是管理活动，而不是领导活动。

其实，人类早期的社会活动，由于环境狭小、技术落后、信息闭塞、情况简单，领导与管理二者是合一的。这时的领导活动主要靠领导者的智慧、身体力行。即使在现代社会，把领导与管理严格区分开来也是不可能的。例如在我国，“党和国家领导人”的概念是指国务委员以上的所有成员。但仔细考察这些成员的工作却发现，他们很多人行使的是管理的职能。又如，省、市一级的领导者，在省、市这个层级，他们行使的是领导的职能，他们是决策者。但相对于中央来说，他们又是管理者，行使的是执行的职能。因此，领导与管理有着天然的密切联系，两者不仅方向一致，而且职能相通。任何一位领导者都不可能是单一的领导者而不行使管理的职能；同样，任何一位管理者也不可能就是单一的执行者而不实施领导的职能。

问题是，现代化的社会活动，宏观规模巨大，微观不断细分。一个现代化的生产过程，由市场调研、预测规划到科学研究、技术开发、产品研制、工厂生产，再到储存运输、流通销售、市场服务等，环环相扣，是一个结构复杂、目标多样、功能综合的经济大系统。显然，这样的社会活动，是那种单凭经验的小生产方式所胜任不了的，客观上要求领导与管理进行分化，使之各自成为一项相对独立的活动。

正是在这样的背景下，理论界开始探讨领导与管理的区别，主要有以下几个方面：

第一，性质不同。在阶级社会里，领导与管理在性质上都具有自然的、阶级的双重属性。但比较而言，管理的自然属性较为突出，领导则具有较强的社会属性。

第二，职能不同。领导做正确的事情（决策），管理使事情正确（具体执行）；领导是指南针（确定目标和方向），管理是地图（确定具体路径和地点）；领导是作曲家，管理是乐队指挥；领导是设计师，管理是建筑师。

第三，目标不同。领导的目标具有宏观性、总体性和长远性，管理的目标则是局部、具体、短期的。

第四，手段不同。领导主要靠威信来影响他人，管理主要靠权力来指挥他人。

五、领导者的类型

领导是由多种因素构成的多面体，我们可以从不同的方面、不同的角度去研究它。同样，对于构成领导主体的领导者，我们也可以不同的方式、依据不同的标准进行分类。

1. 按人类社会发展的历史，领导类型可以划分为原始社会的领导者、封建社会的领导者、资本主义社会的领导者以及社会主义社会的领导者，以此考察不同社会制度下领导的共性与差异，以及领导工作的历史进程。