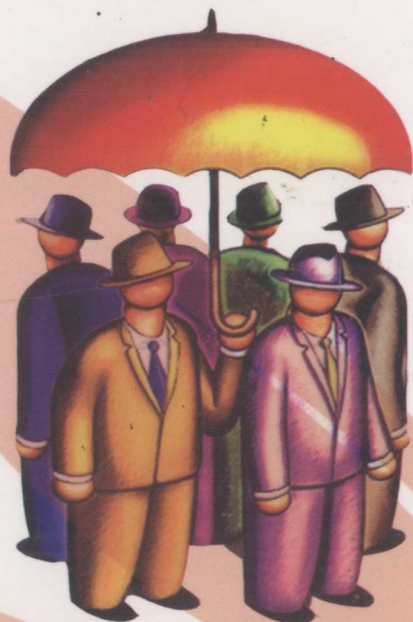


Ling Dao Ren Cai Su Zhi Ce Ping

现代素质教育丛书

领导 人才素质测评

徐湘江 编著



吉林文史出版社
吉林音像出版社

领导人才素质测评

徐湘江 编 著

吉林文史出版社
吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

现代素质教育丛书 / 徐湘江编著—长春:吉林文史出版社,
2006.2

ISBN 7 - 70802 - 214 - 2

I. 现… II. 徐… III. 领导学—现代
IV. I209.46

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 003146 号

领导人才素质测评

编 著:徐湘江

责任编辑:张西琳

出版发行:吉林文史出版社 吉林音像出版社发行

社 址:长春市人民大街(4848 号) 邮 编:130021

印 刷:华创印务有限公司

版 次:2006 年 2 月第 1 版

印 次:2006 年 3 月第 1 次印刷

印 张:128

字 数:2880 千字

开 本:850mm × 1168mm 1 / 32

版 号:ISBN 7 - 70802 - 214 - 2

定 价:384.00 元(共 16 册)

序 言

现代世界各国之间的竞争越来越表现为以科学技术为核心的综合国力的竞争,科技竞争的实质是人才的竞争,人才竞争的背后是体制、理念和思维方式的竞争,而体制、理念和思维方式竞争的关键则是领导人才素质的竞争。领导人才的素质建设已经提到了重要的议事日程。

新世纪,随着国内外社会经济环境的不断变化,我国领导人才素质将面临前所未有的挑战,领导人才素质的变革和发展势在必行。那么,这些变革与发展主要体现在哪些方面呢?我国领导人才素质建设又有哪些新要求呢?我国领导人才素质建设的理论框架如何构建呢?新世纪我国领导人才素质测评体系如何构建呢?现有的领导人才素质测评方法与技术如何为领导人才素质建设服务呢?这些问题,既是迫切需要解决的理论问题,又是当前需要回答的现实问题。

本书有以下三个基本的特点:

一是理论性。领导人才素质,既是一个实践性很强的现实问题,又是一个需要进一步探索的理论问题。本书站在理论的高度思索这一现实问题,将新世纪我国领导人才素质变革与发展的研究同领导人才素质测评理论与方法的研究整合在一起,并提出了新世纪我国领导人才素质建设的理论构想。

二是系统性。本书系统地回答了在新的历史时期我国领导人才素质面临的挑战及其应对措施。新世纪,世界和中国正在发生

着巨大的变化:知识经济方兴未艾,市场经济体制不断完善,网络对全社会的渗透和影响越来越大,经济全球化和信息时代的到来已经使全球变成了一个小小的“地球村”。与此同时,我国正在推进新一轮的政府机构改革,国有企业改革也在不断深化,农村社会的全方位变革也在进行之中,等等。显然,由于这些社会经济环境的变化,领导人才素质的内涵也将随之发生相应的变化。本书的鲜明特点之一,就是从这些不同的领域和角度,深入地论述各种社会经济背景下领导人才素质的变革与发展,具有很强的系统性。

三是开创性。鉴于领导人才素质的综合性、复杂性和变化性,客观、全面地认识与把握它是较为困难的,这也是现实中围绕我国领导人才选拔的一大难题。也正因为此,我国历史上各个时代充满了对伯乐的期待和幻想。遗憾的是,千里马常有而伯乐不常有。事实上,在新的历史时期,即使有了伯乐,也很难用直观的方法认识千里马。本书作者们希望通过一系列“赛马”的方案来代替传统的、简单的“相马”方法,试图借助于计算机等科学技术手段分析评价人才素质,以代替笼统直观的“相马术”。这些方法主要包括评价中心、情境模拟、无领导小组讨论、结构化面试、人一机对话、360度反馈评价等。

编者

2006年元月15日



目 录

第一章	领导人才素质变革与发展	(1)
第一节	领导人才素质研究	(1)
第二节	领导人才素质的变革与发展	(8)
第三节	领导人才素质变革与发展框架	(14)
第二章	全球化浪潮下领导人才素质挑战与重建	(18)
第二节	全球化浪潮下领导人才素质的建设	(26)
第三节	全球化浪潮下领导人才素质建设必须关注的几个问题	(31)
第三章	社会主义经济条件下领导人才素质	(34)
第三节	市场经济条件下领导人才素质结构的发展趋势	(45)
第四章	知识经济视角中领导人才素质面临的 ..	(48)
第一节	知识经济的特征	(48)
第二节	知识经济对领导人才素质的挑战	(53)
第五章	网络经济视角中领导人才核心能力的要求与提高	(63)
第二节	网络经济对领导人才核心能力的要求 ..	(67)
第三节	网络经济时代提高领导人才核心能力需要厘清的基本问题	(74)
第六章	政府机构改革背景下领导人才素质体系及其提高	(77)



领导人才素质测评

第一节 政府机构改革背景下领导人才的理论素质	(77)
第二节 政府机构改革背景下领导人才的思想政治素质	(80)
第三节 政府机构改革背景下领导人才的道德作风素质	(84)
第四节 政府机构改革背景下领导人才的能力素质	(86)
第七章 社会转型时期企业领导人员素质的变革与发展	(91)
第一节 企业领导人才素质的变革与发展是社会转型期的迫切要	(91)
第二节 我国企业领导人才素质的现状	(93)
第三节 社会转型期企业领导人才素质的变革与发展	(100)
第四节 社会转型期企业领导人才素质发展的最高标准:职业	(110)
第八章 农村和谐小康社会建设与领导人才素质面临的	(113)
第一节 新世纪我国农村环境发生的新变化	(113)
第二节 变革社会中农村领导人才素质面临的挑战	(116)
第三节 变革社会中提升农村领导人才素质应该注意的问题	(123)
第九章 领导人才素质测评的理论与方法	(127)
第一节 领导人才素质测评:实践中的反思	(128)



第二节 领导人才素质测评理论与方法的现状分析	(130)
第三节 领导人才素质测评理论与方法发展的新趋势	(136)
第四节 领导人才素质测评理论与方法的本土化问题	(142)
第十章 领导人才测评组织评价中心	(147)
第一节 评价中心的含义及其特点要明确评价中心的含义、特点及其常	(147)
第二节 评价中心在领导人才素质测评中的应用	(154)
第三节 评价中心在领导人才素质测评中的应用思考	(158)
第四节 评价中心在领导人才素质测评中的就用案例	(163)
第十一章 领导人才测评情景模拟	(168)
第一节 情景模拟的特点及其技术手段	(168)
第二节 情景模拟在领导人才素质测评中的作用	(172)
第三节 情景模拟在领导人才素质测评中的实施	(177)
第四节 情景模拟在领导人才素质测评中的应用案例	(186)
第十二章 无领导小组讨论	(190)
第一节 无领导小组讨论:现代领导人才素质测评的有效手段	(190)



领导人才素质测评

第二节 无领导小组讨论在领导人才素质测评中的应用	(196)
第三节 无领导小组讨论在领导人才素质测评应用中存在的问题	(203)
第四节 无领导小组讨论在领导人才素质测评中的应用案例	(206)
第十三章 领导人才素质测评的结构化面试	(212)
第一节 领导人才素质测评中的传统面试方法亟待创新	(212)
第二节 结构化面试在领导人才素质测评中的应用	(219)
第三节 结构化面试在领导人才素质测评中的应用案例	(227)
第十四章 人一机对话测评	(232)
第一节 人一机对话在测评领域的崛起:问题的提出	(232)
第二节 人一机对话的基本概念及基本原理	(236)
第三节 人一机对话在领导人才素质测评中的应用	(241)

第一章 领导人才素质 变革与发展

进入 21 世纪,我国社会经济发展的任务越来越重,社会各阶层都承担着各自不同的历史使命,其中领导人才所肩负的使命更重,所起的作用更大。领导人才要完成历史赋予的重要使命,其素质状况将是决定因素。这就是说,建设一支高素质的领导人才队伍,对于我国社会主义建设事业的成功和胜利完成起着至关重要的作用。而加强领导人才素质研究,对于建设高素质的领导人才队伍则是必不可少的环节。

第一节 领导人才素质研究

领导学或领导科学在我国从诞生到现在已经走过了 20 个春秋。近年来,学习领导科学尤其是研究领导科学的热潮一再升温。作为领导科学的一个重要分支,领导人才素质研究也成为人们探讨的热门话题。究其原因,除了我国社会处于转型期对于领导我国各项事业发展的领导人才素质提出了更高的要求这一实践需要以外,主要是因为领导人才素质研究是领导科学研究无法回避的重要问题。从一般意义上说,领导科学是研究领导活动的规律及其有效运用的一门学科。领导科学这一研究对象,就决定了该学科研究的主要内容包括领导活动的主体、结构及其过程三个部分。这就是说,领导活动的主体是领导科学研究的首要内容;而作为领导活动主体研究的重要内容——领导人才素质研究自然成为领导



科学研究首先需要面对的问题。没有领导人才素质研究,何谈领导活动的主体研究;没有领导活动的主体研究,何谈领导活动的结构研究以及领导活动的过程研究,更没法对领导职能的运用、展开以及领导方法、领导艺术、领导作风的发挥和领导绩效的考评等问题展开深入的研究。总之,领导人才素质研究无论从理论逻辑上还是在实践需要上,都已经成为我国方兴未艾的研究课题。

一、现有研究的主要内容

目前,从事领导人才素质研究的专家、学者来自各个领域,有管理学家和领导学研究者,也有人力资源学者和心理学家,甚至实际工作部门的领导者等。他们都从各自不同的角度对我国领导人才素质进行了很有意义的探讨和研究。这些探讨和研究的内容概括起来主要集中在这样几个方面:

(1)领导人才素质的内涵及其构成

这方面的研究和分析有很多,但基本上可以划分为两种观点:一是认为领导人才素质主要是指领导者区别于非领导者的根本标志,是领导人才走向成功和卓越的奥妙所在,是领导职业的特殊要求。这样,就可以将领导人才素质的构成概括为知人善任、远见卓识、多谋善断、气量恢弘、人格魅力五个方萨。二是认为领导人才素质是指基于领导者自身特质的领导者认识问题和解决问题的水平 and 能力,一般是指领导者在政治、思想、文化、道德、业务、组织管理等方面的修养、品行以及行为特征。待这种观点的人对于其构成有多种认识。一些人认为,领导者的素质由政治素质、思想素质、业务素质、心理素质和组织管理能力等构成;另有一些人认为,由德、才、识、学、体等五要素构成;还有一些人提出了行政领导者应该具备的六个基本素质条件,即:政治素质、品德素质、知识素质、能力素质、心理素质和身体素质等。可以看出,这些认识没有什么本质的区别,基本上大同小异。



(2) 社会经济环境的变化对领导人才素质的影响及新要求

这些研究主要是从市场经济条件下、社会转型期以及新世纪等不同角度考虑对领导人才素质提出的新要求和挑战。比如,有人认为,在市场经济条件下,我国的各级领导干部应有强烈的全球意识、发展意识和现代化意识,并提出了市场经济条件下领导素质的八个特点。再比如,有人认为,当前“我国社会正处在转折时期,思想政治领域存在复杂的矛盾和斗争”,要积极引导干部特别是高中级干部“努力成为党和人民利益的忠实维护者,我党我军优良作风和中华民族传统美德的模范继承者,社会主义精神文明的带头实践者。”这既是加强党政干部队伍建设的基本要求,也是干部搞好自身形象建设的基本方向。还比如,有人认为,21 世纪我国领导者的素质正随着波澜壮阔的 20 世纪的尾声进入一个质变的过程,对专家治国的否定会构成总的选择培养领导干部的趋势,看一个领导干部素质的高低,已不仅仅是学位和学术本身,更重要的是看其在领导过程中的实际才华、组织能力、创新能力以及启动整体效率发挥的内在气质。

(3) “借古鉴今”地分析现代领导人才素质问题

中国古代文化、传统文明源远流长,历史上有很多经典的研讨领导人才素质的传世之作。为此,有一些学者借用中国古代文献中的有关论述来讨论现代领导人才素质问题,可谓别具匠心。比如,有人借用《孙子兵法》来讨论企业领导人才素质问题,认为《孙子兵法》中“将者,智、信、仁、勇、严也”的论述,是对将帅素质的精辟论断,作为企业的“将”,也应具备这“五德”,提高企业领导人才自身素质要注重全面发展,不可失之偏颇。再比如,有人借用中国传统古典名著《三国演义》中的有关智谋来讨论企业领导人才素质问题,将企业领导人才素质概括为这样几个方面:深刻的洞察力、正确的决策力、善辩的说服力、灵活的应变力、牢固的凝聚力和众归的感召力等。



(4)领导人才素质的测评和量化研究

领导人才素质的理论研究和定性分析是近年来领导人才素质研究的重点和主要特点。但是,也有一些零星的关于领导人才素质的测评和量化研究成果。这方面做出较大贡献的往往是一些专门研究领导素质多年的学者,他们的测评、量化研究成果散见于一些著作中。比如,史策的新著《领导素质论》就有一些量化研究与评估内容,其对领导素质的每一项内容直至总体上如何测评与分级,都列出图表与条目数据以供操作。再比如,潘云良的著作《领导者素质分析与测评读本》也有一些领导素质测评分析方面的内容,作者搜集整理了中外领导素质测试题,设计了适合我国领导者特点和领导素质的自测试题,通过自测题,领导者可以了解自己的气质类型、性格特点、学习风格、领导方式等。

此外,还有一些学者对领导人才素质进行了专项的量化和测评研究。比如,有人应用系统论的理论先将领导素质分解为德、才、“兼”三个要素,再从中区别出能够体现“要素”的九种特质,然后,通过一个量表,把领导素质归纳为64种类型;通过对领导干部的实际测量,最后总结出9个类型属于高分布,并认为领导班子可视为一个复合领导者,可由个体的领导素质通过复合原则而生成。

(5)领导人才素质的其他研究

除了上述领导人才素质研究的几个重要方面内容以外,还有一些学者从较为独特的视角对领导人才素质做了探讨,形成了一些非常有见地的论述。比如,领导素质木桶论、领导素质形象论、领导素质方圆论等。有人根据木桶理论的原理,将领导人才综合素质看成由身体健康板、思想道德板、气质性格板和知识能力板四个板块构成的素质木桶,领导人才综合素质的高低(素质木桶的有效容积)主要取决于素质木桶中四块木板特别是知识能力板的宽度和思想道德板的完整程度,这就是说,考察领导人才主要是要看才(知识能力)和德(思想道德)两个方面,只有才、德突出,才能



出类拔萃,这就是所谓的“领导素质木桶论”。有人认为,干部形象是党和政府的重大政治资源,在社会转型期抓好干部形象建设是一个不可回避的问题,党政干部应树立忠于马克思主义的政治家形象、处理复杂事务的专家形象。躬身实践带头奉献的实干家形象和密切联系群众的社会活动家形象等,这可以概括为“领导素质形象论”。有人总结出,作为现代领导者,要讲究有方有圆,注意方圆相辅,做到方圆结合,具体来说就是,精神操守方,思想方法圆;目标志向方,行动决策圆;严于律己方,宽以待人圆。这也就是所谓的“领导素质方圆论”。

二、现有研究存在的不足

应该说,我国学者关于领导人才素质的上述探讨和研究,为在我国进一步开展领导人才素质的相关研究奠定了一定的理论基础,也为建立有中国特色的领导科学做出了有益的贡献。但是,由于各方面的原因特别是领导科学在我国发展的时间还相对较短,这些探讨和研究也存在明显的不足和需要进一步加以深化的地方。概括起来,这些不足主要表现在以下几个方面:

(1) 领导人才素质研究的理论基础不牢

夯实理论基础,加强理论研究,是任何一门学科及其分支研究领域在学术界立足的根本所在。但是,就领导科学尤其是领导人才素质研究来说,理论基础明显缺乏,这是目前这一研究发展的一个重要的瓶颈因素。在现有研究中,要么就领导人才素质问题做泛泛的论述,要么借助于其他学科的一些基础理论甚至传统文化对领导人才素质问题进行相应的分析,要么立足于一些独特的视角来讨论领导人才素质问题,其研究明显缺乏相应的理论指导,理论基础明显不牢。俗话说:“基础不牢,地动山摇”。构建反映中国特色的领导人才素质研究理论框架显然是中国领导人才素质研究下一步的主要任务。



(2)领导人才素质研究的时代感、世纪感不强

尽管现有的研究也考虑了市场经济条件下、社会转型期以及21世纪等对领导人才素质的影响及新要求,但进入新世纪后,我国和世界正在和还将发生前所未有的、深刻的变化,我国和整个世界都将面临着全球化、知识经济、网络经济等大潮的洗礼和冲刷,我国的政府机构改革在新世纪也将进入实质性的攻坚阶段,市场经济体制将处于进一步完善之中,这些时代背景将会在我国引发更加深刻的、全面的社会变革和社会转型;这样一种深刻的、全面的社会变革和社会转型不能不对新世纪我国领导人才素质产生更为深远的影响,提出更加富有时代感的要求。因此,领导人才素质研究也要反映这一重大的时代变革的特点。

(3)领导人才素质研究过于笼统,没有针对性

现有的关于领导人才素质的研究,一般只是笼统地分析作为领导人才素质的一般特点和要求,而对于不同类型的领导者应该具备什么样的素质缺乏有针对性的研究。当然,也有一些研究标明是“企业”或“党政机关”领导人才素质研究,但这种研究还是缺乏有深度的、针对性强的成果。实际上,不同类型的领导者,在素质要求上是有很差别的。比如,企业与机关事业单位相比,在领导人才素质要求上就存在很大的不同。对于企业领导者来说,思想政治素质尽管也很重要,但更应该强调其能力素质尤其是经营管理能力;而对于机关事业单位的领导者来说,尽管能力素质也很重要,但相对来说,其思想政治素质可能更加重要。再比如,农村领导者与城镇领导者和企业领导者相比,其在素质要求上也有一些明显的不同。对于农村领导者来说,也需要具备一定的现代化素质,包括掌握一定的科学技术,拥有开放的观念和思维,具备一定的组织协调能力等,但基于农村的现实环境,保留一定的符合农村社会特点的传统素质也是十分必要的。这就是说,领导人才素质研究需要加强针对性,强化对不同类型领导者素质的研究。



(4) 缺乏有见地的提高领导人才素质途径和方法的探讨

现有的研究,无论是领导人才素质构成研究,还是领导人才素质测评分析,无论是讨论社会经济环境的变化对领导人才素质的影响和新要求,还是“借古鉴今”地分析现代领导人才素质问题,都只是强调领导人才某些素质的重要性,很少有针对提高这些人才素质而提出的相应的、有效的途径和方法,这是现有研究的一大缺陷。当然,在现有的文献中,也可以发现一些就提高领导人才素质而提出的一些对策或思路,但这些对策或思路要么老生常谈,还是“远水解不了近渴”;要么不能解决实际问题,操作性不强。实际上,任何社会科学研究的主要路径都是:发现存在的问题—指出存在的问题—看到问题的重要性所在—形成对策思路,目的是解决这些问题。应该说,领导人才素质的现有研究尽管没有提出很多提高领导人才素质的具有很强操作性的对策思路,但这些研究为我们指出了问题及其重要性的所在,实际上为我们指明了进一步研究的方向和重点。

(5) 领导人才素质的量化研究尤其是测评研究有待于深化

现有的量化研究和测评研究,要么是零星地散见于一些著作中,要么只是一些初步的设想和探讨,要么是借助于国外的现有测评量表进行适当的改进,形成初步的测评软件,研究和应用有待进一步深化。当然,领导人才素质的量化研究尤其是测评研究是一项难度特别大的研究任务,主要是因为领导人才素质这一问题的多元性、复杂性和多变性所使然。但是,现有的心理学方面的一些研究成果是可以拿来使用的,因为心理学在西方国家发展的时间已经相对较长,已经形成了很多研究成果特别是很多专门的测评方法,甚至是专门用于人员测评的软件。不过,这些研究成果、测评方法甚至测评软件要在我国领导人才素质测评研究中进行应用的话,还有一个本土化的问题需要解决,也就是要结合中国人的心理和行为特征来进行系统的改造。这是因为领导人才的素质要受



到一个社会、一个民族的社会制度、经济发展水平、文化背景、生活习惯等诸多因素的影响和制约。实际上,这是实践对于理论工作者提出的需要解决的迫切问题;作为理论工作者来说,责无旁贷。

指出研究不足的所在,目的不是贬低现有研究,而是在于明确未来研究的努力方向。本书将努力在这些方面做一些尝试和探讨,旨在为我国领导人才素质进行深入的理论研究抛砖引玉,从而为我国的领导人才素质研究贡献自己的一份力量。

第二节 领导人才素质的变革与发展

在 21 世纪,我国将处于一个急剧的社会经济转型和变革之中,这种转型和变革与世界发展大潮既融合在一起,又是由我国的国情决定的。全球化、知识经济、网络经济等的发展是世界潮流。全球化这一世界潮流正以其前所未有的速度在向世界的每一个角落迈进,国家面临的是全球环境,企业面临的是全球市场,其他组织面临的也是全球事务,世界上任何一个国家或组织都不可能完全游离于全球化这一世界潮流之外;知识经济这一世界潮流也在向我们走来,知识经济的实质是高技术经济、高文化经济、高智力经济,知识经济以高新技术产业为第一产业支柱,以智力资源为首要依托,是可持续发展的经济增长模式,知识经济给予任何一个国家或组织甚至个人的挑战都是前所未有的;网络经济是一种新的外部环境,人类不仅从网络经济中获得新的经济利益,更重要的是网络经济赋予人类一种全新的认知世界的方法和手段,网络经济会冲击传统的观念、方法和规则,网络经济还会使工业经济中的许多传统经营观念和方法发生变化。总之,全球化、知识经济、网络经济等这些世界发展大潮必然影响我国的社会经济发展。

市场经济的进一步完善和政府机构改革的攻坚以及农村社会的变革等又是我国社会的特有国情:市场经济的进一步完善,要求