

党政领导干部
个人素质与
心理健康

DANGZHENG LINGDAO GANBU
GEREN SHUZHI YU XINLI JIANKANG

王登峰 著

西泠印社 出版社

党政领导干部
个人素质与
心理健康

DANGZHENG LINGDAO GANBU
GEREN SHUZHIZHI YU XINLI JIANKANG

王登峰 著

西泠印社 出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

党政领导干部个人素质与心理健康 / 王登峰著. —
杭州 : 西泠印社出版社, 2010. 8
ISBN 978-7-80735-823-7

I. ①党… II. ①王… III. ①领导人员—素质 (心理学) ②领导人员—心理卫生 IV. ①C933②R395. 6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第160034号

党政领导干部个人素质与心理健康 王登峰 著

出品人: 江 吟

责任编辑: 徐 炜 朱晓莉

责任出版: 李 兵

装帧设计: 杭州林智广告有限公司

出版发行: 西泠印社出版社

社 址: 杭州西湖文化广场32号 (邮编: 310014)

电 话: 0571-87243279

经 销: 全国新华书店

印 刷: 杭州正之包装印务有限公司

开 本: 787×1092 1/16

印 张: 15

版 次: 2010年8月第1版

印 次: 2010年8月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-80735-823-7

定 价: 36.00元

序言

让干部心中永远充满阳光

孙学玉

登峰教授嘱我作序，诚惶诚恐，实不敢为。才疏学浅，拙笔为之，全为精神所感、挚诚所动。

我与登峰教授相识，缘于“志”同“道”合。2009年3月，中央组织部面向全国公开选拔干部教育局局长。我和登峰教授携手“晋级决赛”，共同见证了创新领导干部选拔任用方式的重大改革。是干部人事制度改革，是干部选拔的竞争性设计，让我们聚合相识，结下友谊。从此，我们相互切磋，深入交流，领导干部能力结构特点、甄别选任办法、教育培训改革等，成为共同话题。

心无半点尘，笔有千钧力。登峰同志现为国家语委副主任，同时还是北京大学教授、博士生导师，长期致力于管理者的能力素质和心理健康研究，致力于中华优秀传统文化传播，笔耕不辍，成果丰厚，其研学精神，值得学习。《党政领导干部个人素质与心理健康》是其悉心结撰的一部力作。著述发端于党政领导干部的工作绩效，终结于中西方文化差异与党政干部的行为方式，涵盖胜任特征、人格特点和心理健康。章节之间各自独立又相互关联，内容放眼国际又扎根本土，数据翔实，说理通俗，条分缕析，读后获益良多。

季羨林大师曾言：“人活着最重要的是想得开，个人内心要和谐。”“人”由撇捺构成。左撇代表智力，包括记忆、逻辑、思维和知识等；右捺即为信念、心理、性格和情结。智力决定人生，非智力主宰人生。“若不撇开终是苦，各自捺住即成名”，撇捺方寸即可展现百态人生。写“人”，只需两笔；做人，却要一生。人的心理和谐，是心理健康的重要体现，是一切和谐之本。个体是和谐社会的细胞，领导干部队伍的心理和谐则是和谐社会的可靠保证。

领导干部队伍是特殊的职业群体，承担着重要社会责任和繁重工作压力，身心得不到有效调适和舒缓，持续承受精神“重压”。近些年来，干部自杀现象增多，特别是一些年轻干部出“家门”入“校门”进“机关门”，缺少艰苦环境和基层岗位历练，遇到棘手问题往往采取极端手段逃避，甚至走上不归之

路。早在2005年，中央组织部曾发文，要求重视和关心干部的心理健康，指出“从总体上看，我们各级干部的心理是健康的。但也要看到，确有少数干部因心理负担过重而出现焦虑、抑郁等问题，甚至有个别干部心理严重失调，导致精神崩溃”，要求组织人事部门“把对于干部心理素质的考察作为选拔任用干部的重要依据”。2006年中央颁布实施《干部教育培训工作条例》，将干部的健康素质与思想政治素质、科学文化素质和业务素质一同列为干部教育培训的重要内容。党的十七大明确提出，要“加强和改进思想政治工作，注重人文关怀和心理疏导，用正确方式处理人际关系”。这是贯彻以人为本科学发展观、建设和谐社会的现实课题和迫切需要。年初，李源潮同志在四川调研时强调，基层干部承受的工作压力、生活压力和心理压力都很大，要具体帮助基层干部克服困难，积极疏导基层干部的心理压力。诸如此类，不一而足，体现了中央政策的及时关怀、各级领导的殷殷厚爱。

古人云：“正心以为本，修身以为基。”领导干部的个人素质与心理健康，事关干部进步成长，事关党和国家事业发展，是当前干部工作需要引起足够重视和认真对待的一个问题。应把在领导干部人群中开展心理健康教育纳入干部教育培训内容体系，深入了解领导干部存在的心理健康问题，准确把握领导干部对心理干预的敏感程度和接受程度。在这些方面，干部教育培训机构应发挥重要作用。有计划地开展心理健康教育培训，针对干部职业和心理特点制订《领导干部心理健康教育大纲》，形成心理健康教育的组织和专业保障。应积极开展心理健康测评、团体心理训练、心理健康教育和个体心理咨询，以及高危人群心理健康教育与干预，增强其抵抗力和抗逆力，让干部心中永远充满阳光。

《党政领导干部个人素质与心理健康》付梓在即，谨致贺意。文以载道，书如其人。著述饱含真情实感，言之凿凿，涉猎广、钻研深。受登峰教授启迪，聊发点滴感悟，留下些许文字，权作先睹为快之心得。

2010年8月8日

孙学玉同志现任中央组织部干部教育局局长，中国浦东、井冈山、延安干部学院理事会秘书长。享受国务院特殊津贴的专家和有突出贡献的中青年专家，国家行政学院、清华大学兼职教授、博士生导师，长期从事公共行政学研究。

C 目录 CONTENTS

序 让干部心中永远充满阳光（孙学玉）

引 言 考察党政领导干部个人素质与心理健康的整体框架..... 1

第 1 章 党政领导干部的工作绩效10

工作绩效的结构.....10

党政领导干部工作绩效评定的特点.....19

工作绩效与个人适应.....28

第 2 章 党政领导干部的胜任特征34

能力与胜任特征.....34

胜任特征模型的含义及其在西方企业和政府中的应用.....36

中国“选官”制度的历史沿革与胜任特征研究.....45

中国党政领导干部的胜任特征模型.....48

中国党政领导干部的胜任特征与西方结果的比较.....71

知识与能力.....81

党政领导干部胜任特征模型的应用.....93

第 3 章 党政领导干部的人格特点99

人格的定义..... 100



CONTENTS

中国人的人格维度·····	108
中国人的人格类型·····	123
党政领导干部理想的人格特点·····	136
党政领导干部的性别角色·····	140
第4章 党政领导干部的心理健康 ·····	147
心理健康的界定·····	148
影响心理健康的核心因素:浮躁 ·····	164
自我与心理健康·····	178
第5章 中西方文化差异与党政领导干部的行为方式 ·····	189
追求成功的两种路径·····	189
中西方文化中的人性假设·····	193
中西方对“文化”一词的不同理解·····	200
中西方文化与个人行为·····	207
中西方对自私行为的约束机制·····	216
对中国社会中道德失范行为的分析·····	222
结 语 极高明而道中庸·····	228
后 记 ·····	231

引言

考察党政领导干部个人素质与心理健康的整体框架

具备什么条件的人适合做党政干部？这个问题涉及到至少两个方面，即“适合”的标准，以及具体的“条件”。“适合”反映的是对党政干部的职责要求，或考察一个干部完成工作任务的标准，即工作绩效或效果；而“条件”则是具备什么个人素质的人才能达到这一要求或标准（效果）。

事实上，国内外学者对这一问题的探索已经进行了很多年，提出了很多建设性的意见，其中美国心理学家格林伯格（Greenberg）的KSAOs模型最有代表性。其中K是知识（Knowledge），S是技能（Skill），A是能力（Ability），O是其他（Others）。在格林伯格看来，当我们讲到个人素质时无外乎这四个大的方面，其中前面三个：知识、技能和能力，也就是通常我们所说的智力（或能力）因素；而其他，包括动机、兴趣和个性特点，都是我们所谓的非智力因素。同时，一个人的工作效果除受到自身因素影响外，还会受到工作环境的影响。因此，考察党政干部

的个人素质问题实际上涉及三个大的方面，即个人素质、环境因素以及工作效果，如图1所示。

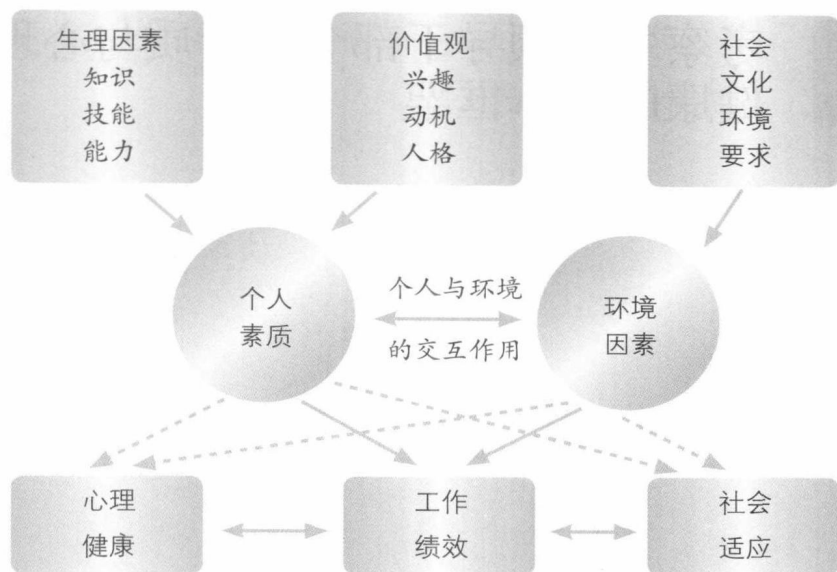


图1 领导干部个人素质与工作绩效的关系

一、工作效果

党政干部的工作效果首先体现在工作绩效上，包括完成任务的情况以及为人处世的特点。实际上，在考察干部的工作绩效时，往往包括干部的个人品质与工作实绩这两个大的方面，而且在很多情况下两者的区分并不明显，有时会偏重工作实绩，有的时候又会偏重个人品质，但两者的综合才是完整的工作绩效，在这一点上并无分歧。其中在个人品质方面，既包括思想道德修养，也包括个人的行事风格和与环境的适应，还会涉及干部的个人习惯以及心理健康水平。例如，不同的地域、部门、机构有着自己独特的文化氛围，甚至连穿衣习惯都有差别。在考察干部的工作绩效时，这种社会文化适应的特点也往往会影响到对他们的评价。同时，党政干部的个人风格如果难以被环境接受，甚至引起下属、同事甚至上级的反感，那就不得不考虑其心理社会适应，甚至心理健康的问题。

大家都知道，随着经济社会的发展，人民的物质文化生活水平都在不断改善，但改善过后，人们的幸福感是不是也像我们的生活条件一样，也在不断地改善？很多情况下可能正好相反。其实大家可以回顾一下，改革开放的30年，我们的工作条件、生活条件、交通、通讯，各方面都有了非常大的变化，但伴随着这样一种变化，在很多情况下我们感觉到可能还不如以前。这“不如以前”很多情况下只是一种心理上的感觉，因此心理健康的问题也就必然要出现。

2005年，一位高级领导干部在北京开会的时候跳楼自杀了。事件发生以后，中央领导同志对此高度重视，也有很多人怀疑这个人是因为腐败问题才自杀的。但调查结果发现这个干部非常优秀，就是因为心理问题——由于工作压力过大导致精神抑郁而跳楼自杀了。本书的第1章将首先探讨党政干部的工作绩效问题，而干部的心理社会适应和心理健康问题则在第4章讨论。

二、个人素质

按照格林伯格的模型，个人素质包括知识、技能、能力和身体健康状况以及其他两类，前者往往称为“智力（能力）”因素，而后者则往往称为“非智力（能力）”因素。智力因素和非智力因素的区别现在越来越没有过去想象得那么简单，但是我们还是可以简单地把它划分成两大块，智力因素（主要包括知识、能力和技能，身体素质也会考虑在内，但往往由其他途径考察）是先天形成或通过后天的正规学习和培训形成的。中学、大学以及现在的在职学习，其实主要还是在接受灌输或者学习所谓的智力因素，即提高知识、技能和能力。而非智力因素，也就是价值观、动机、兴趣和个性特点，这些因素很少能够通过正规的学习得到有效的训练和改善。换句话来讲，当我们考虑一个人能不能做好某件事情的时候，主要是从两个方面来看的，第



一个就是能力，第二个就是非智力的因素。但是到目前为止，我们在选人、用人，包括高考、公务员的录取时，主要还是看重智力因素，即知识、技能和能力怎么样。

问题在于，知识、技能和能力差不多的人，他们个人的成功和成就的差别却是非常大。这说明一个人的工作绩效在很大程度上，特别是在知识、技能和能力差不多的情况下，最终决定这个人能不能成功，决定这个人有多大的成就，可能还在于非智力因素。其实做一个领导干部，做一个管理者，知识、技能和能力是很容易学会，很容易掌握的。这一部分在你能不能成为一个管理者方面确实起到了非常重要的作用，但它不是最主要的。最主要的还是我们所谓的非智力因素。

非智力因素包括价值观、动机、兴趣和个性特点。价值观是一个人对看重什么，认为什么才是有价值的。例如，作为领导干部，是首先把事情做好，还是首先不要出差错，这反映了一个人对“成功”的不同理解，也就是价值观的不同。当然，价值观的差别会直接影响工作的着力点，也会直接影响工作的效果。动机反映的是人们做任何事情背后的原因，在这一点上与价值观有很大的联系。比如说参加在职培训，为什么要参加培训呢？你将会说出的那个理由就是你的动机。但是这个动机是不是每个人都很清楚？这不一定。你可能会说，我这段时间坐在这里就是为了学习来的，学习来的我就按照学习的要求，我就来听课，这是一种动机。那么这种动机能说明什么呢？什么都说明不了，只能说明，你是一个守纪律的人，你是一个服从别人安排的人。这个时候我坐在这个地方听课、学习，我最终是为了什么？那才是我们所谓的动机。

我们做事的动机大致可以分为三类：第一种是成就动机，也就是我们要做出比别人好的，要达到让自己满意的成功或成就；第二种是亲和动机，也就是说我们做事情是为了和别人保持一种良好的人际关系；第三种是权力动机，这个权力动机不一定是升官，但是它是通过

自己的行为，让别人受到你的影响，也就是影响和控制别人的动机。影响和控制别人有很多方法，一种是你的官比他大；还有一种是你的官比他小，但是你通过某种方法，让他必须按照你所希望的方式去做事。最简单的就是小孩子在家里，你让他做件什么事，他偏不做；他要做一件事情，你也不允许。这个时候他要想办法对付你，最后是“我不吃饭啦，你要是不满足我这个要求，我就不吃啦”。他这样做的目的是为了影响别人。所以当我们讲到动机的时候可以看到，它是一种深层次的心理结构，甚至有的时候我们自己都不是很清楚，我们在为了一个什么样的目标。

兴趣就容易理解了。我们做的事情里，有些是我们很喜欢做的，有些是我们很不喜欢做的、但是我们的职责又要求我们去做。这个时候，如果我们做的事情和我们的兴趣是比较一致的，那么我们在工作中做出成绩来的可能性就会大大地提高；如果我们的工作要求、我们所做的事情是我们不感兴趣的，那我们要做出成绩来，其实是非常难的。比如我原来是学心理学的，现在在教育部负责语言文字应用管理工作，主要职责是推广普通话、推行规范汉字，管的是讲普通话，管的是写字是不是规范，店面上的招牌用的是简化字还是繁体字、用的是中文还是外文，你的发音准不准确，等等。这项工作跟我的专业差得实在是太远了。我一开始去工作真的是一点兴趣都没有，不光是没兴趣，我连了解都不了解，不知道是干什么的。后来了解之后慢慢才有了兴趣，有这个动力会想方设法把这个工作做好。这就属于兴趣。

个性特点可能就更容易理解。有的人喜欢自己一个人静静地做事，在这样的环境下才能够很好地发挥自己的作用；还有的人在这种情况下就很难受，他喜欢什么事情呢？他喜欢热闹的事情，喜欢跟很多人同时打交道的东西。这就是我们的个性特点。如果一个人的工作与自己的个性特点比较匹配，如喜欢与人打交道的人做办公室主任的工作，喜欢独



自面对问题的人做账目清理工作，等等，这时工作起来就比较得心应手。相反，如果一个人的工作与自己的个性特点不匹配，如喜欢与人打交道的人做账目清理工作，喜欢独自面对问题的人做办公室主任的工作，这时，要想把工作做好，就需要努力克服自身个性特点带来的局限。当然，这也无形中增加了工作的难度。本书的第3章将探讨党政干部的个性特点，而知识和能力方面的内容则在第2章介绍。

可以看出，我们通常所说的非智力因素对我们能不能做好工作是至关重要的。当然前提是我们得会做。会做的事情对我们来讲是非常多的，但是绝大多数我们会做的事情我们不愿意做。比如说，让我们去扫大街，我们肯定都会做，我们都具备这个知识、技能和能力。那么这样的话，是不是让我们去扫大街，我们就能够做得好呢？所以从工作绩效的角度上讲，我们深入到个人因素的时候，必须从智力和非智力因素两个方面做深入的分析。

同时，在中国党政干部的个人素质中还应包括思想政治素质和个人修养。思想政治素质是由党的性质决定的，是党政干部必须具备的素质，包括马列主义、毛泽东思想、“三个代表”重要思想和科学发展观，以及全心全意为人民服务的道德品质与良好的科学文化素养。

三、环境因素

除了这些个人因素，工作效果还受到情境因素的影响。所谓情境因素就是环境，我们具备了知识、能力和技能，我们的个性特点、动机、兴趣和价值观都合适，但是我们工作的环境不太允许我们去把它做好。这个可能大家心里都很清楚，在任何一种文化里面，在任何一个单位，如果你跟周围的人格格不入，合不来，那你想要做出成绩来也是非常困难的。如图1所示，除了要做好本职工作以外，党政干部还应该保持良好的心理健康状况，而且还要有很好的社会适应能力。除了这两个方面以

外，你还要能够融入你所生活的环境里面。当然这个环境既包括你的家庭环境，也包括你的朋友的环境，还包括你的工作环境。这就是我们所说的社会适应。

很多人既能够很好地做好工作，又有良好的心理健康水平，但就是不能融入到周围环境中去。例如，某所著名的综合性大学与工艺美院合并以后，增加了一个工艺美术学院，刚刚合并的时候，我就看到该大学的留言版（BBS）上有一个帖子说，在大学校园里突然出现了一群“留着长辫子的男生”。这些留着长辫子的男生是工艺美术学院的学生，他们可能业务很好，也有良好的心理健康水平，但是不太适合，或者至少在旁观者看来，他们不太适合综合性大学的校园文化环境。因此，当我们考虑一个人的个人素质时，应该把工作绩效、心理健康和文化环境适应这三个方面综合起来考虑，不能只看某一个方面。作为党政领导干部更应该如此。我们讲的个人素质就是这三个方面，而影响这三个方面的因素包括个人素质和环境因素两个大的类型。个人素质又包括我们前面讲的能力和智力因素。能力包括生理因素，就是你的身体状况是否允许；身体状况允许的前提下，知识、技能和能力是否具备。非智力因素我们前面也讲了，包括价值观、兴趣、动机和人格。环境因素又包括一个社会环境对人们的要求。比如说现在的社会环境对党政干部的要求是什么？这种社会环境对党政干部的要求，会客观地影响到我们将选拔具备什么样个人素质的人去承担这个领导岗位。

实际上，不仅我们周围的小环境会影响我们的工作绩效和行为习惯，大的文化背景对我们的影响也是巨大的。在当今国际文化交流日益广泛深入的大背景下，如何认识中国文化的特点和要求，如何认识西方文化的特点及对我们的影响，也是党政干部必须面对的问题。本书第5章将专门讨论中西方文化的特点和差异。



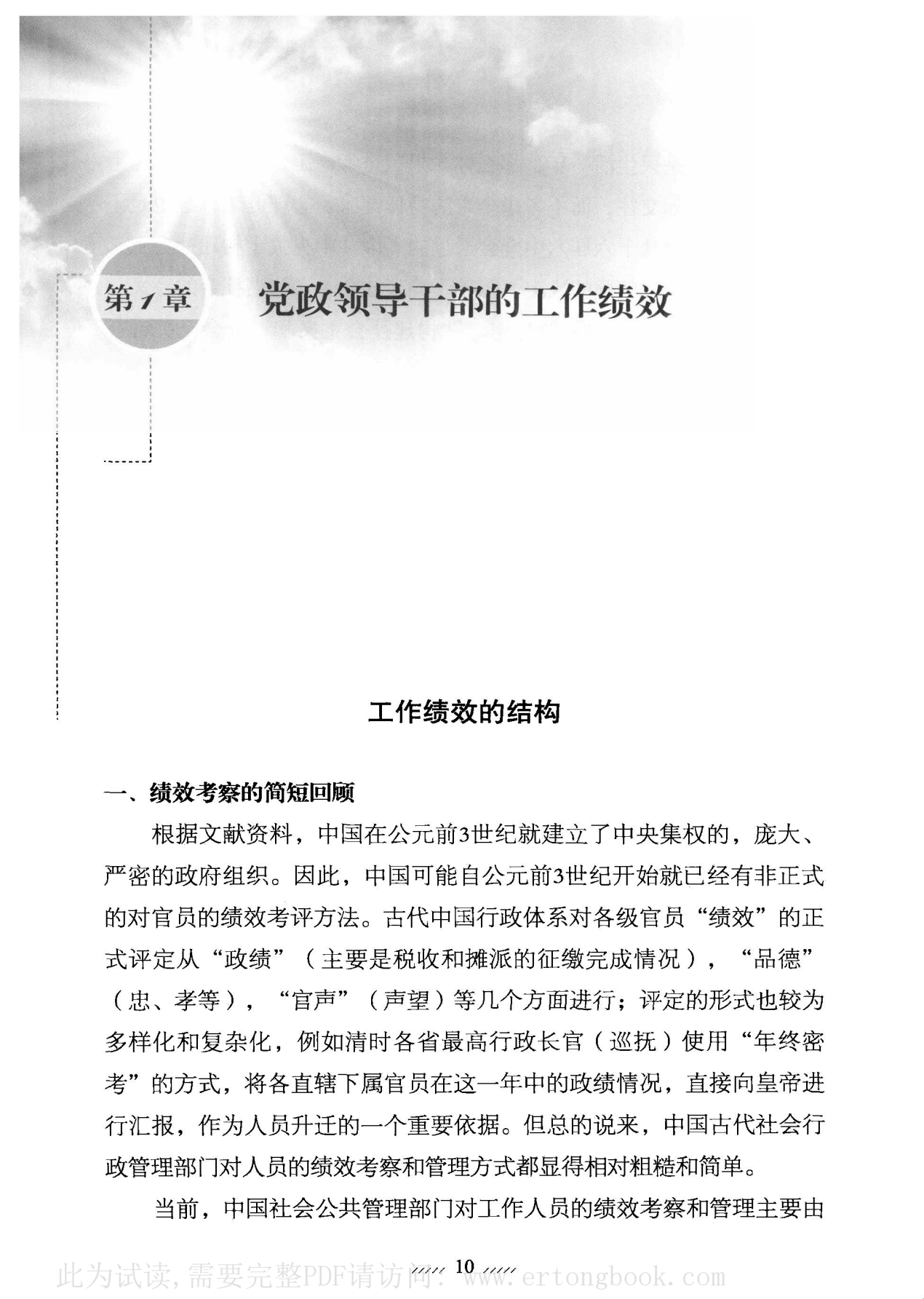
四、判断党政干部行为有效性的标准

判断一个领导干部的行为是否有效，我们的依据是什么？其实无论是心理健康、能力标准、工作效果还是个性特点，最终都要落实到这个问题上来。什么样的人，这个什么样的人我们不能去说他是男的、女的、年龄……这些都不应该作为最主要的因素。把这些都抛开以后，我们就看这个人的行为表现。什么样的行为表现是一个领导干部应该表现出来的？或者说什么样的行为表现，作为一个党政领导干部来讲是最有效的？这个判断的标准是什么？

判断党政干部行为有效性的标准主要有三个。第一个，是否有利于工作绩效。也就是说我们在探讨一个领导干部应该是什么样的素质之前，我们先得知道，一个领导干部他的哪些行为方式是有利于他完成工作任务的。第二个，是否有利于人际关系。所谓人际关系，在很多情况下其实就是通常所说的管理。我经常举一个例子，在中国有一个词叫“领导班子”，领导班子这个词用得非常妙，妙在什么地方？就是不管做多大的领导，你实际领导的就是一个班。国家机关的部委中，部长主要领导几个副部长，副部长领导几个司局长，司局长领导几个处长，处长领导几个科长，科长领导他那个科。在部队里最小的就是班长，班长领导一个班。在国家层面的情况也差不多。那么什么样的人适合做领导？就是在这个班子里面能够跟上下左右前后不同的人处好关系的人，这个不同的人不会超过10个。这是从工作角度来讲。其实，从日常生活来讲，从家庭生活，从朋友的交往，都存在一个人际关系的好坏，而这个人人际关系的好坏，又会跟我们领导干部的工作效果存在密切的联系。所以第二个标准，就是看领导干部的行为举止、行为方式是否有利于处理好人际关系。第三个，是否有利于个人的心理健康和身体健康。也就是从可持续发展的角度来讲，一个领导干部不是只做一年，也不是只工

作一年，也不是只生活一年，那么你如果只是考虑工作的效果，只是考虑跟别人的人际交往，而不考虑个人的身体健康、心理健康，这也是不可能长久的。中共十六届六中全会通过的《中共中央关于构建社会主义和谐社会若干重大问题的决定》明确了构建社会主义和谐社会的意义、任务、目标和途径，并强调指出，“构建社会主义和谐社会，关键在党”。毛泽东同志曾经说过：“政治路线确定后，干部就是决定因素。我们的事情能不能办好，既定的任务能不能如期完成，关键在人。”

《决定》对各级领导班子和领导干部的领导能力、党建和基层工作、培养大量的社会工作人才，以及反腐倡廉等方面的工作提出了具体的要求。然而，仅仅从认识和能力水平、执行政策水平、廉洁自律能力方面对领导干部提出要求是远远不够的，他们首先应该是心理和谐者，才能有效承担起构建和谐社会的领导责任。领导干部要承担起构建和谐社会的领导责任，其本身的心理健康问题也是值得关注的。



第1章

党政领导干部的工作绩效

工作绩效的结构

一、绩效考核的简短回顾

根据文献资料，中国在公元前3世纪就建立了中央集权的，庞大、严密的政府组织。因此，中国可能自公元前3世纪开始就已经有非正式的对官员的绩效考评方法。古代中国行政体系对各级官员“绩效”的正式评定从“政绩”（主要是税收和摊派的征缴完成情况），“品德”（忠、孝等），“官声”（声望）等几个方面进行；评定的形式也较为多样化和复杂化，例如清时各省最高行政长官（巡抚）使用“年终密考”的方式，将各直辖下属官员在这一年中的政绩情况，直接向皇帝进行汇报，作为人员升迁的一个重要依据。但总的说来，中国古代社会行政管理部门对人员的绩效考核和管理方式都显得相对粗糙和简单。

当前，中国社会公共管理部门对工作人员的绩效考核和管理主要由