

Quality of Leader Talent and Its Assessment

领导人才素质 及其测评

郭庆松 吴从环 等著

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



QUALITY OF
LEADER TALENT
AND ITS
ASSESSMENT

领导人才素质及其测评

郭庆松 吴从环等著

经济管理出版社

责任编辑 乔 治
技术编辑 晓 成
责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

领导人才素质及其测评/郭庆松等著. —北京: 经济管理出版社, 2003

ISBN 7-80162-634-6

I. 领... II. ①郭... III. ①领导人员—素质—研究
IV. C933.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 046599 号

领导人才素质及其测评

郭庆松 吴从环等著

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中共中央党校印刷厂

880mm×1230mm/32 10.25 印张 246 千字

2003 年 7 月第 1 版 2003 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—6000 册

ISBN 7-80162-634-6/F·557

定价: 20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

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。江泽民同志在十六大报告中指出：“面对执政条件和社会环境的深刻变化，各级党委和领导干部要不辱使命、不负重托，就要适应新形势、新任务的要求，在实践中掌握新知识，积累新经验，增长新本领。”为此，他提出：领导干部必须不断提高科学判断形势的能力，必须不断提高驾驭市场经济的能力，必须不断提高应对复杂局面的能力，必须不断提高依法执政的能力，必须不断提高总揽全局的能力。最近，党中央又提出了“党管人才”的新命题，人们针对领导人才的培养还提出了“圈养”和“放养”，以及“赛马”和“相马”的新理念。可见，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。结合十六大报告的学习，郭庆松教授及其

领导的团队对新世纪我国领导人才素质的变革与发展进行了较为深入地研究，对新世纪我国领导人才素质测评的理论与方法做了相应的探讨，本书就是这项研究探索的重要记录，也是中共上海市委党校相关战略聚焦课题的最终成果。通览全书，我感觉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。尽管这种构想还是初步的，但是，对于新世纪我国领导人才素质研究的理论和建设无疑是一种有益的贡献。

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—机对话、360度反馈评价等。尽管这些方案和方法在考评领导人才素质方面还存在这样那样的问题，但作者们的努力无疑向我们展现了一个认知、评价领导人才素质的新天地，是一项值得关注和支持的创造性事业。

毫无疑问，作为一种具有开创性、探索性的研究成果，本书还有许多不完善之处，但它的出版一定会有助于推进这一领域的研究。我们热切期盼学术界有更多、更好的成果问世。

奚洁人

2003年6月19日

目 录

I . 领导人才素质变革与发展篇

1. 领导人才素质变革与发展研究/ 3
 - 1.1 领导人才素质研究方兴未艾/ 3
 - 1.2 领导人才素质的变革与发展/10
 - 1.3 领导人才素质变革与发展研究的理论框架/17
2. 全球化浪潮下领导人才素质面临的挑战与建设/22
 - 2.1 全球化浪潮对我国领导人才素质的挑战/22
 - 2.2 全球化浪潮下领导人才素质的建设/30
 - 2.3 全球化浪潮下领导人才素质建设必须关注的几个问题/35
3. 市场经济条件下领导人才素质结构及其发展趋势/39
 - 3.1 市场经济条件下领导人才素质结构的基本框架/39
 - 3.2 市场经济条件下领导人才素质结构的发展趋势/50
4. 知识经济视角中领导人才素质面临的挑战及其提高途径/55
 - 4.1 知识经济的特征/55
 - 4.2 知识经济对领导人才素质的挑战/60
 - 4.3 知识经济视角中提高领导人才素质的途径/65

5. 网络经济视角中领导人才核心能力的要求与提高/71

- 5.1 网络经济对社会经济发展的影响/71
- 5.2 网络经济对领导人才核心能力的要求/75
- 5.3 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/82

6. 政府机构改革背景下领导人才素质体系及其提高/86

- 6.1 政府机构改革背景下领导人才的理论素质/86
- 6.2 政府机构改革背景下领导人才的思想政治素质/89
- 6.3 政府机构改革背景下领导人才的道德作风素质/93
- 6.4 政府机构改革背景下领导人才的能力素质/95

7. 社会转型期企业领导人才素质的变革与发展/100

- 7.1 企业领导人才素质的变革与发展是社会转型期的迫切要求/100
- 7.2 我国企业领导人才素质的现状/102
- 7.3 社会转型期企业领导人才素质的变革与发展/110
- 7.4 社会转型期企业领导人才素质发展的最高标准：职业企业家/120

8. 变革社会中农村领导人才素质面临的挑战及其提升/124

- 8.1 新世纪我国农村环境发生的新变化/124
- 8.2 变革社会中农村领导人才素质面临的挑战/127
- 8.3 变革社会中提升农村领导人才素质应该注意的问题/134

II. 领导人才素质测评理论与方法篇

9. 领导人才素质测评理论与方法研究/141

- 9.1 领导人才素质测评：实践中的反思/142
- 9.2 领导人才素质测评理论与方法的现状分析/144
- 9.3 领导人才素质测评理论与方法发展的新趋势/150
- 9.4 领导人才素质测评理论与方法的本土化问题/156

10. 评价中心/163

- 10.1 评价中心的含义及其特点/163
- 10.2 评价中心在领导人才素质测评中的应用/173
- 10.3 评价中心在领导人才素质测评中的应用思考/176
- 10.4 评价中心在领导人才素质测评中的应用案例/181

11. 情景模拟/186

- 11.1 情景模拟的特点及其技术手段/186
- 11.2 情景模拟在领导人才素质测评中的作用/190
- 11.3 情景模拟在领导人才素质测评中的实施/195
- 11.4 情景模拟在领导人才素质测评中的应用案例/205

12. 无领导小组讨论/209

- 12.1 无领导小组讨论：现代领导人才素质测评的有效手段/209
- 12.2 无领导小组讨论在领导人才素质测评中的应用/215
- 12.3 无领导小组讨论在领导人才素质测评应用中存在的问题与建议/223
- 12.4 无领导小组讨论在领导人才素质测评中的应用

案例/225

13. 结构化面试/234

- 13.1 领导人才素质测评中的传统面试方法亟待创新/234
- 13.2 结构化面试在领导人才素质测评中的应用/241
- 13.3 结构化面试在领导人才素质测评中的应用案例/250

14. 人一机对话/257

- 14.1 人一机对话在测评领域的崛起：问题的提出/257
- 14.2 人一机对话的基本概念及基本原理/261
- 14.3 人一机对话在领导人才素质测评中的应用/266
- 14.4 人一机对话在领导人才素质测评应用中应当注意的问题及对策/273
- 14.5 人一机对话测评应用的前景展望：人一机共生的测评时代/276

15. 360 度反馈评价/280

- 15.1 360 度反馈评价的概念及其内容/280
- 15.2 360 度反馈评价在领导人才素质测评中的应用/285
- 15.3 360 度反馈评价在领导人才素质测评应用中存在的问题及对策/295
- 15.4 360 度反馈评价在领导人才素质测评中的应用案例/301

主要参考文献/305**后记/313**

I、领导人才 素质变革与发展篇

1. 领导人才素质变革与发展研究

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。

1.1 领导人才素质研究方兴未艾

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^①。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。

1.1.1 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、人格魅力五个方面^②。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和能力,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^③。持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^④。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^⑤。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^⑥。

(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^⑦。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^⑧。

(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^⑨。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^⑩。

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^⑪。

(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”^⑩。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”^⑪。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”^⑫。

1.1.2 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