

领导者素质

LEADER'S
QUALITIES

邱霏恩／著

LEADER'S
QUALITIES

中国言实出版社

领导者素质

1. 领导者素质的内涵

领导者素质是指领导者应具备的内在品质和外在特征。它包括政治素质、业务素质、心理素质、身体素质、知识素质、能力素质、个性素质、道德素质、社会素质、家庭素质等。

领导者 素质

Leader's Qualities

邱霁恩 / 著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者素质 / 邱霭恩著.

—北京: 中国言实出版社, 2003.12

ISBN 7-80128-503-4

I. 领…

II. 邱…

III. 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 121567 号

出版发行 中国言实出版社

地址: 北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮编: 100101

电话: 64924761 64924716

E-mail: zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 北京金明盛印刷服务有限公司

版 次 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

规 格 787mm × 980mm 1/16 31 印张

字 数 280 千字

印 数 1-2000 册

定 价 58.00 元

作者简介

Z U O Z H E J I A N J I E

邱霏恩，国家行政学院副教授，硕士、博士专业均为公共管理，先后发表了七十多篇专业文章，有著作形式的相关成果几十种；在行政改革、组织人事、绩效评估、公共政策等方面先后参加、承担并完成了一项国家委托重大课题和多项省部级课题；在领导学方面也有十多年的积累，已有《新世纪领导学》、《现代领导素质测评》、《现代领导测评理论、量表及其应用》、《领导创新 全球化时代的战略选择》等四部专著，主编出版了《领导素质案例点评》、《领导工作新思路》、《领导工作难点》、《领导易犯错误 100 则》、《领导工作方法》等十余部著作。

领导者 | Leader's Qualities

素质 | 引子

每当论及成败,当事人的素质就没有不成为焦点的。事实上,成败尽管受到诸如法律、制度、文化等等因素和种种条件的影响,但人的素质的影响则更为根本和深远。这是因为人的素质是人生成败的重要内因之一,而其他因素与条件则多构成人生成败的外因;尽管有时外因起着关键的作用,但这个作用却仍然要通过内因才能发挥出来;内因始终是决定性的因素,始终从根本上决定着事情的成败。作为内因,素质始终是人生成败的根本所在;只有抓住素质,才能从根本上弄清或解释成败的主要原因,才能找到求成避败、趋利避害的根本出路。

人的素质是成就人才的基础,也是显示和证明人才质量、品位和价值的依据,在社会生活中具有根本性的作用——从根本上决定着个人的人生是成功还是失败,决定着一个群体、组织、社会或国家是发展还是停滞,是强大还是弱小,是尊严还是屈辱,是兴盛还是败亡。作为人的素质的组成部分,领导素质则起着最关键、最核心、最重大的作用。

一般而言,领导素质就是领导者的素质。但同样是领导者的素质,却有不同品位的质量和价值。

当领导者是领导人才时,它就是领导人才的素质,是高品位的领导素质,能够带来更多更大的成功。事实上,这时的领导素质就是模范的国民素质,正如领导人才是模范的人才一样。其特定性就在于它高于一般意义上的人的素质,蕴涵着宝贵而巨大的领导力,一种能够导致组织性或社会性成功的潜力和实力,就像领导人才高于一般人才一样。领导素质的不断臻善和全面发展即意味着领导人才的不断开发,领导力、制胜力和现实成功的不断获取。古今中外不少组织、团体取得成功的事实都是人的素质、特别是领导素质优良带来的结果。

当领导者并非领导人才时,它只是领导岗位占持者的素质而非领导人才的素质,是低于一般国民素质的落后素质,品位低下,作用恶劣,不仅不能发挥积极的示范作用,而且还会产生消极的作用,直接打消、梗阻或压制人们的积极性和创造性以及组织的活力与生机,进而直接危害群体、组织、社会、国家及其成员的事业与命运,导致更多更大的失败、耻辱和灾难。群体、组织、社会、国家及其成员乃至全社会都将因此而发生严重病变,最终被对手所打败。

中国的近代史就是领导素质低劣而导致大灾大难的悲惨记录和有力证明。清朝末期,从最高统治者到普通官员都普遍愚昧无知,封闭落后,保守僵化,已而几乎都成了一力莫使、一文不值的朽木。由此等朽木来充当国家栋梁,构建国家框架,掌握国家命运,国家怎么能够

健康而强固，雄立而持久！再加上列强的虎狼之攻，国家怎能不悲惨至极——分疆裂土竟达数百万平方公里，黎民百姓自此陷入了 100 多年的水深火热，无数珍宝被抢被夺或被毁灭，大好河山千疮百孔，皇皇华夏危难深重，民族尊严几乎荡然无存，国家情势已难自存自保，更莫自强自立！

所以，在当时，李鸿章就感慨至深地说：“环顾当世，饬力、人才实有未逮。”（《李文忠公全集·奏稿》第 24 卷第 12 页）严复也认识到：“中国之弱，其原因不止一端，而坐国人之暗、人才之乏为最重。”（《严复集》第 3 册，第 623—624 页，中华书局 1986 年版）而康有为则更是深有感触，他认为：之所以会“国事凌夷，瓜分日闻”，就因为“愚暗无才”、“人才之盲瞽不足用”；中国要图存自保，就“莫急于得人才”，就“必使全国四万万之民，皆出于学，而后智开才足。”因为“才智之民多则国强，才智之士少则国弱”，“累万亿兆皆智人，则强莫与京。”（依次分见于《康有为政论集》上册第 285, 301, 256, 268, 160, 131, 172 页）

1924 年，孙中山曾在逝世前所作的最后一次重要讲话（仅有录音）中，对中华民族千百年来的辉煌历史与近代以来的黯弱危机作了深刻的对比，指出了中华民族被奴役的现实和被肢解的危险。认为近百年来我国国民几乎睡着了，我们的民族精神还没有振奋起来，认为这就是我们为什么总是落后挨打的最重要原因之一，并由此提出了惊醒同志和世人的深长告诫。

的确，清末国民素质普遍低弱，特别是领导素质普遍低下而恶劣，也因此导致华人被称为“东亚病夫”的重

要原因之一,而政府也因此腐败无能,民族尊严丧失殆尽——譬如,上海外滩花园门口曾写着“华人与狗不准入内”;直至 20 世纪三四十年代,日本居然敢继续以其强盗般的凶恶与疯狂,肆无忌惮地杀我同胞,掠我国土,践我中华,致使哀鸿遍野,悲惨至极!

但是,从孙中山到毛泽东再到邓小平,中国现当代的领导者以开天辟地的伟大气魄和卓越的素质架起民族的脊梁,振奋民族的精神,领导人民不断奋斗,从危难中崛起。最重要的是,在伟大领导的激发和指引下全体国民素质都得到了极大的提高并连续不断地迸发出越来越大的能动作用,最终形成了今天举世瞩目、不可阻挡的强大力量与发展洪流,使中国变得日益繁荣富强起来。

事实上,无论古今中外,任何正常的国家或民族,任何正常的社会、组织或群体,其成败兴衰都无不与其成员素质,特别是其领导素质息息相关。国民素质决定一个国家的人口质量和人才品位,领导素质决定着领导人才的质量、品位和价值,因此,国民素质的提高、尤其是领导素质的提高则成为关键。

我国在“十五”规划纲要中首次从国家发展战略的高度正式提出要大力开发领导人才、建设高素质领导干部队伍的战略目标。党的十六大报告则提出要“改革和完善党的领导方式和执政方式”,“加强党的执政能力建设,提高党的领导水平和执政水平”,“建设高素质的领导干部队伍,形成朝气蓬勃、奋发有为的领导层……特别是培养造就大批善于治党治国治军的优秀领导人才,是党和国家长治久安的根本大计”。

很明显,加强领导者的素质修养,全面提高领导者的素质,造就大批优秀的领导人才,首先实现领导者的全面发展,切实建设成高素质的领导干部队伍,等等,就变得极端重要和迫切。它不仅是每个要确保与时俱进、真正成为时代先锋的领导者或领导人才所必须自觉努力的方向和目标,而且是今后我国领导工作、组织人事工作和相关研究工作的最重大的目标和任务之一。

事实上,在人才强国的战略中,我国已经取得不小成绩。国民教育在 2003 年首次成为世界上第一个大学本科生最多的国家,美国、俄罗斯、英国和日本依次排在中国之后。这表明我国国民素质已经开始发生根本性的变化,我国的综合国力和核心竞争力都上升到了一个新的高度。而党和国家对于领导干部的大量培训则更是直接提高了我国的核心竞争力。不过,在开发我国的人力资源,特别是领导力资源方面,我们仍然还有很多工作要做,要达到比较理想的状态则还有很长的路要走。我们除开要继续加大提高国民素质的力度外,更重要的是还要更加坚实、深入、全面地提高领导素质,造就更多更全面的领导人才,由此来最大限度地强国富民,创造一个更伟大的盛世。

同样,国外很早就注意到了领导素质的特殊重要性。以美国为代表的西方国家在 20 世纪初就开始研究、学习和应用领导素质理论了。他们普遍兴起了领导者修炼的热潮,各行各业的领导者们都开始加强对自身的教育,大力提高自己的领导素质,最大限度地增强应战制胜和发出挑战的本领。他们有的是通过研究,有的是通过修养,有的是通过培训,有的是通过学习,有的是

通过“学习的革命”，有的是通过卡耐基训练，有的是通过提高 IQ，有的是通过强调 EQ，有的则是通过“第五项修炼”，有的甚至是通过发掘“第六感官”……总之，不一而足。这种热潮持续近一个世纪也不见衰减，相反却一浪高过一浪，延续至今，而且将一直奔向可预见的未来。

这就是说，模範的国民素质或者优秀的领导素质早就是国家和民族之间竞争互动的焦点，也同时是企事业之间竞争交锋的最实质之处，是真正决定一个企业、团体、社会、国家或民族强弱荣辱、兴衰成败的要害所在。领导素质问题或者领导人才问题乃至领导队伍建设问题就是至关重要的大事。任何一个企业、团体、社会、国家或民族如果要在充满竞争和挑战的环境中生存下来，发展起来，从而战无不胜，就都必须抓住领导素质这个根本来做大文章，做好文章。

那么，我们将如何来做这篇大文章呢？至少有如下四大方面值得考虑：

第一，必须以对历史、对人民、对国家高度负责的态度来努力探讨达到这个目标的有效途径及做法。但是必须首先解决科学前提的问题，即要探索建立一套科学的、完备的现代领导素质理论，实现领导素质理论在科学和学科上的突破，而再也不能只停留在空谈一些甚至连素质内涵及关系都没有搞清楚的水平上了。

第二，要提倡和推动领导者在新型素质理论框架下自觉地、不断地加强学习、修养和锻炼，确保领导者的素质逐步完善并最终得到全面发展，从而形成更加强大的新型的领导力，蕴藉并释放出更加巨大的潜力和实力，使领导的作用和水平臻于至善。

第三,整个领导主体和组织人事系统都必须运用新的领导素质理论来考核、检测、发现、启用领导人才,并由此来鉴定、评估、提拔或者淘汰领导者,来思考、审度和改革组织人事制度。这样,才能为全社会提供素质建设的真正保障和明确方向。

第四,要提倡和推动全体国民向模范的领导者看齐,使全体民众的素质都成为模范的国民素质,进而从根本上极大提高和优化国民素质,创造、发掘和释放出全民族更大的发展潜力和强大实力。这即要使领导素质不仅给组织、社会、国家及其成员带来信心、希望、胜利和幸福,而且还给社会群体以积极的导向、示范和推动——使之相信领导素质和领导人才的模范性而以它为标准,向它看齐,并逐步变得完善并实现全面发展;进而使人人皆以提高自身素质为荣、以素质低劣为耻;最终人人皆有模范的国民素质,人人都能成为模范的人才或者领导人才。此诚如孟子所说:“人皆可以为尧舜。”(《孟子·滕文公上》)

总之,我们要通过加强领导的修炼来大力提高领导素质。这其中包括通过专项修炼来提高单项领导素质,通过综合修炼来提高综合领导素质,通过全面修炼来实现领导的全面发展,由此臻于至善并形成最为优质、强大的领导力和核心竞争力,最关键、最有力地推动整个国家、整个社会、整个经济更加坚实地向前发展,彻底洗雪近代百年之辱,最终实现强国之梦、振兴中华之梦。

正是有虑于此,我即在过去十多年研究积累的基础上,特别是在学习、借鉴古今中外著名思想家、理论家、领导学家和其他社会科学家的相关成果之后,对领导素

质做了一点理论的和实践的探讨,并初成此书。

本书以历史和当前现实生活的实际情况与需求为事实基点,以领导理论和领导实践为基本界限,以领导素质的理论研究和应用研究为基本取向,以提倡和通过加强领导修养、提高领导素质、优化领导队伍、造就优秀领导人才、极大增强领导力和核心竞争力为直接目的,以推动全体国民提高素质和普遍人才化、极大增强综合国力和民族自信心为间接目的,综合学习、审度、借鉴古今中外已有的领导素质及其修养,领导人才及其造就以及与此相关的理论与实践所进行的探索、所积累的成果,结合我国人才强国战略,对领导素质理论及其应用尝试着进行了不同于以往的研究,主要是强调对领导素质在范畴概念、层次构成、相互关系、具体内容等不同层面上进行全面系统、深入具体的研究,力求形成一套体系完整完备、内容具体实用而又融会贯通的领导素质理论;并据此联系领导素质的提高、领导人才的培养与选用、组织人事工作进行理论探讨,力求逐步形成一定的实用化领导修炼理论、领导人才理论和组织人事理论,为相关实践提供专门的理论服务,为每一位领导者、组织人事工作者和广大积极向上的国民提供专门的理论参考。希望借此能对领导素质理论的科学发展和实践应用、以领导力为核心的人力资源开发、对人才强国战略的完善和贯彻实施在理论上、在思路略尽一点微薄之力。

最后,请大家对于书中的不足多加批评指正,并一同来探讨和研究,以求把领导素质理论与实践问题进一步解决好,为我国的人才强国战略贡献出我们的力量。

领导者 素质

Leader's Qualities

目 录

引子 (1)

第一篇 导 论

第一章 领导素质理论 (3)

第一节 领导素质理论的意义与价值 (3)

一、领导素质理论具有重要的现实意义

和实践价值 (3)

二、领导素质理论的科学意义和学科价值 (6)

第二节 领导素质的重要性引来广泛的 重视和不同的理论 (9)

一、领导素质的重要性决定了会有普遍的 关注和不同的理论 (9)

目 录

二、多种多样的领导素质界定 (10)

三、多种多样的领导素质构成理论 (11)

第三节 充当领导素质理论基础的 领导角色理论 (15)

一、领导角色理论的意义与价值 (15)

二、贝尔宾的职能角色与团队角色理论 (17)

三、情境角色理论 (23)

四、性格效用角色理论 (28)

五、领导角色理论简论 (29)

第四节 中国领导素质理论概略 (31)

一、具有源头地位的春秋战国时期素质思想 (31)

二、具有重要地位的秦汉时期素质思想与要求 (37)

三、有突出地位的三国时期素质理论 (38)

四、有代表性的南北朝至唐宋素质思想 (41)

五、明清时期有代表性的素质思想 (42)

六、当代中国代表性的和实践中的领导素质理论 (47)

第五节 西方领导素质理论概略 (52)

一、历史上有代表性的相关研究 (52)

二、科学意义上的研究阶段 (53)

三、当代最有代表性的素质理论观点 (56)

第六节 领导素质理论的发展 (60)

一、领导素质理论研究和实践中存在的主要问题 (60)

二、领导素质研究的潜力与出路 (63)

目 录

第二章 领导素质原理 (66)

第一节 素质与领导素质 (66)

一、素质 (66)

二、领导素质 (69)

第二节 领导素质的自在特性 (74)

第三节 领导素质的不同分类 (85)

第四节 基本的领导角色与领导素质类型 (88)

一、领导素质基本构成的缘起分析 (88)

二、领导素质基本构成的结论 (105)

第五节 领导素质的基本结构和相互关系 (106)

一、领导素质的基本结构及其图解 (107)

二、领导素质相互关系的基本原理 (108)

三、领导素质的结构、关系和内容 (110)

第六节 领导素质与领导人才 (112)

一、作为领导人才制造材料的领导素质 (112)

二、领导素质决定下的领导人才实质 (115)

三、领导人才的基本类型 (118)

四、领导人才的主要特征 (119)

第七节 领导素质的运动、变化及其结果 (122)

一、领导素质运动的动力、含义与方式 (122)

二、领导素质运动的方向与基本类型 (125)

三、领导素质运动的结果 (126)

第八节 领导素质运动中的领导人才规律 (129)

目 录

- 一、领导人才成长发展规律 (129)
- 二、领导人才的效能效用规律 (132)
- 三、领导人才的价值规律 (134)
- 第九节 关键战略：提高领导素质，开发领导人才 (136)
 - 一、全球化时代的竞争变化与战略选择 (136)
 - 二、全球化时代的领导人才开发 (138)
 - 三、开发领导人才的若干对策建议 (140)

第二篇 平台性素质

第三章 生理素质 (145)

第一节 生理素质理论述要 (145)

- 一、生理素质的基本界定 (145)
- 二、生理素质的基本构成 (147)
- 三、生理素质与其他素质的关系及其现实价值 (149)

第二节 生理素质因素与内容 (153)

- 一、内在素质因素与内容：体格 (153)
- 二、外在素质因素与内容：体貌 (160)

第四章 心理素质 (164)

第一节 心理素质理论述要 (164)

- 一、心理素质的基本界定与基本构成 (164)
- 二、心理素质与其他素质的关系及其现实价值 (167)